VOCÊ S/A

AS LIÇÕES DE LIDERANÇA DE

TITE

OS SEGREDOS DO TÉCNICO DA SELEÇÃO BRASILEIRA PARA:

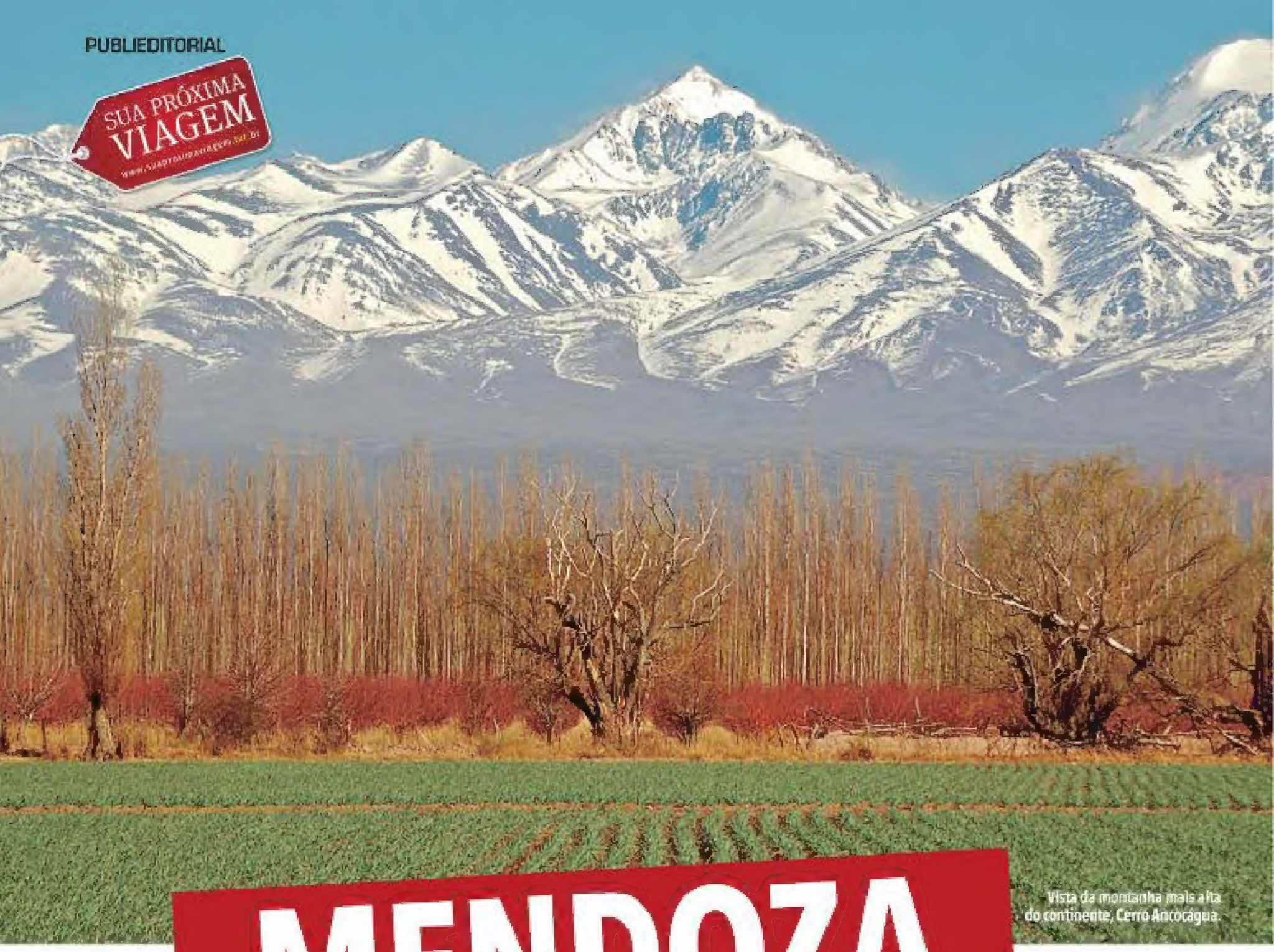
INSPIRAR E MOTIVAR PESSOAS

EXTRAIR O MÁXIMO DE SEU TIME

ENTREGAR RESULTADOS SOB PRESSÃO

JANEIRO 2017

ORGANIZE SUAS CONTAS • COMO SE LIVRAR DAS DÍVIDAS, POUPAR E COMEÇAR A INVESTIR EM 2017



Vista da montanha mais alta do continente, Cerro Ancocágua.

MENDOZA

VINHO E NEVE EM UM SÓ DESTINO

Para os amantes de vinho, Mendoza na Argentina é o destino predileto dos brasileiros que buscam neve e vinho em um só local para curtir as férias

Com 1200 vinículas e com o cenário da montanha mais alta do continente, Mendoza esbanja charme, glamour e diversidade. Também conhecida como Terra do Sol e do Bom Vinho, o destino é o centro viticultor mais importante da América do Sul, responsável por produzir dez milhões de hectolitros anuais. No Valle Central, região que compreende os municípios de Godoy Cruz, Guaymallén, Maipú e Luján de Cuyo o local é recebe muitos visitantes nas charmosas bodegas, com direito a degustação.

Graças ao solo abençoado por sua qualidade e o clima seco, é que castas de uvas como Malbec, Cabernet Sauvignon, Tempranillo e Chardonnay tornaram os produtos locais tão apreciados mundo afora.

Para quem gosta de natureza, conhecer o Cerro Ancocágua, a montanha mais alta do continente é de se arrepiar com o seus imponentes 6.962 metros de altura que fazem jus aos nomes recebidos como Sentinela de Pedra e Teto das Américas. Apreciar a vista bela vista da motanha pelo Parque Provincial Ancocágua é local perfeito para deslumbrar os visitantes, já que atingir o cume da montanha é para poucos. No Parque Genaral San Martín, outro local alto da cidade, o visitante se encanta pela pela paisagem. Aproveite e faça um passeio de bicicleta pela região.

Quem leva: www.cvc.com.br

O destino proporciona a degustação de diversos vinhos e uma vista de tirar o fôlego.

Passeio de bicicleta é super recomendado para se fazer em Mendoza aproveitando as belas paisagens.

Subir o Cerro Aconcágua é para poucos, mas o visual é belíssimo.

ARGENTINA COM A CVC

VALE MUITO E CUSTA POUCO

ARQUITETURA E GASTRONOMIA COMO VOCÊ NUNCA VIU

BUENOS AIRES

Somente terrestre. **Pacote de 4 dias.**
3 diárias de hospedagem com café da manhã no **Hotel 562 Nogaro★★★.**
À vista R$ **276** ou
12x sem juros **23** reais
Preço publicado válido para saída 5/maio/2017.

INCLUA TRANSPORTE AEROPORTO/HOTEL/AEROPORTO E PASSEIO PELA CIDADE POR APENAS 12X DE R$ 22 OU R$ 264 À VISTA.

BARILOCHE

Somente terrestre. **Pacote de 4 dias.**
3 diárias de hospedagem com café da manhã no **Villa Huinid Hotel Pioneros★★★.**
À vista R$ **348** ou
12x sem juros **29** reais
Preço publicado válido para saída 27/abril/2017.

INCLUA PASSEIO CIRCUITO CHICO COM TRASLADO E GUIA POR APENAS 12X DE R$ 7 OU R$ 84 À VISTA.

MENDOZA

Somente terrestre. **Pacote de 4 dias.**
3 diárias de hospedagem com café da manhã no **Crillon Mendoza★★★.**
À vista R$ **444** ou
12x sem juros **37** reais
Preço publicado válido para saída 17/abril/2017.

INCLUA PASSEIO PANORÂMICO PELA CIDADE POR APENAS 12X DE R$ 24 OU R$ 288 À VISTA.

ENCONTRE A CVC MAIS PRÓXIMA DE VOCÊ NO WWW.CVC.COM.BR/LOJAS, CONSULTE SEU AGENTE DE VIAGENS OU ACESSE O SITE.

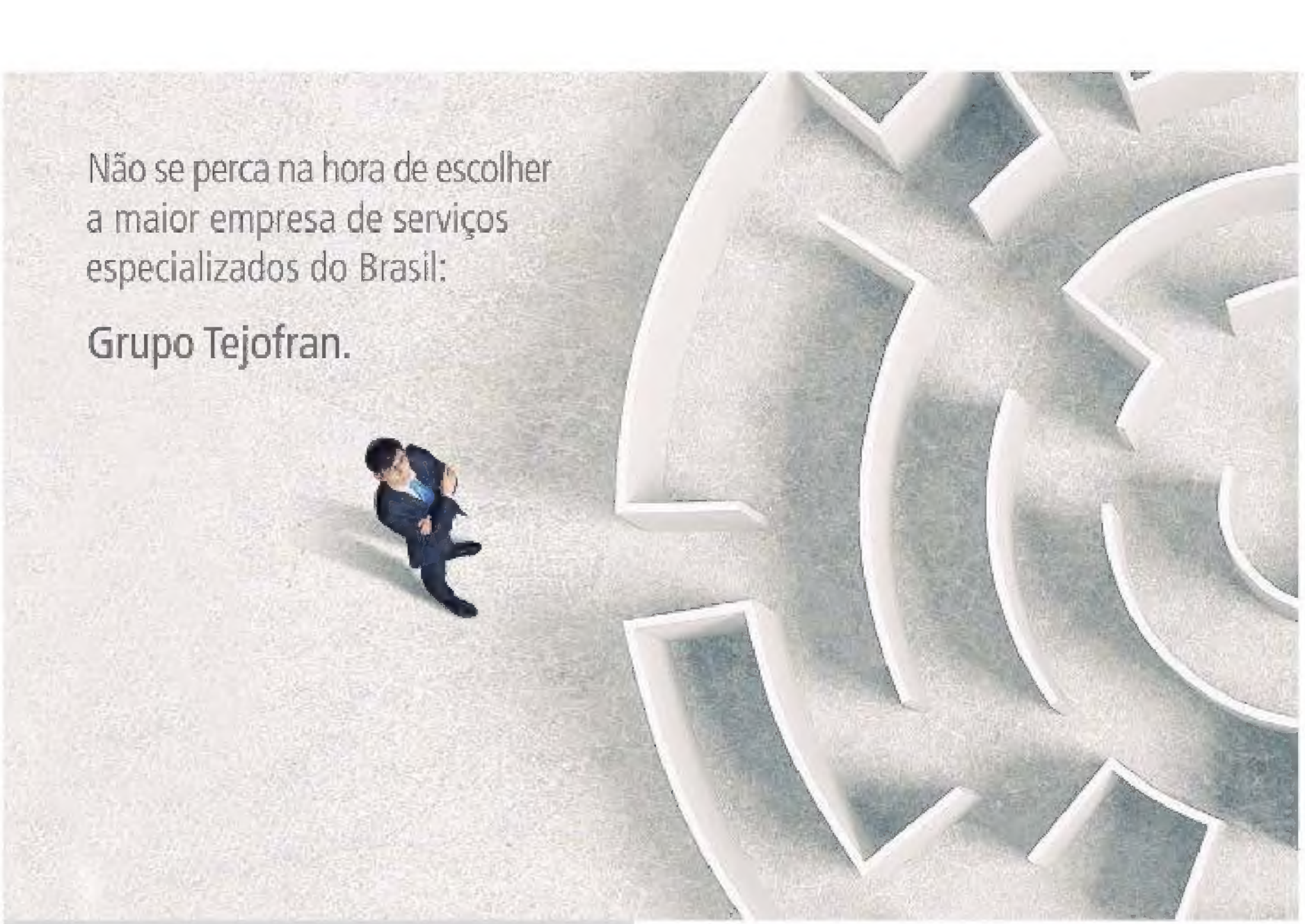
Prezado cliente: preço por pessoa, em apartamento duplo para os pacotes de Buenos Aires e Mendoza, e apartamento quádruplo para o pacote de Bariloche. Pacote somente parte terrestre, não inclui passagem aérea. Preços e datas de saída sujeitos a reajuste e disponibilidade. Ofertas válidas até um dia após a publicação deste anúncio. Condições de pagamento com parcelamento 0+12 vezes sem juros no cartão de crédito CVC, 0+10 vezes sem juros no cartão de crédito ou 1+9 no boleto bancário. Sujeito à aprovação de crédito. Cartão de crédito CVC: sujeito a análise de crédito e critério de elegibilidade pelo banco emissor. Taxa de embarque cobradas pelos aeroportos não estão incluídas nos preços e deverão ser pagas por todos os passageiros. Preços calculados com câmbio regular CVC em 16/12/2016: US$ 1,00 = R$ 3,62, válido por tempo limitado. Pacotes devem ser calculados com câmbio do dia da compra. Preço base: Buenos Aires US$ 77 Hotel Fácil, transporte aeroporto/hotel/aeroporto e passeio pela cidade: US$ 71; Bariloche US$ 97 Hotel Fácil, passeio Circuito Chico US$ 25; Mendoza US$ 123 Hotel Fácil, passeio panorâmico pela cidade US$ 81. Reserve de hotéis: consulte condições e mínimo de diárias em cada hotel para validade da tarifa.

argentina travel
@visitarg
AmaMosAgentina

http://banca-de-revistas.blogspot.com

Não se perca na hora de escolher
a maior empresa de serviços
especializados do Brasil:

Grupo Tejofran.



Contando com mais de 15.000 colaboradores, o Grupo Tejofran é hoje uma das principais empresas de serviços especializados do país. Provando sua vocação de ser uma prestadora de serviços multifuncional, o Grupo Tejofran oferece serviços de limpeza, higienização de hospitais, clínicas e laboratórios, vigilância patrimonial e vigilância eletrônica, além de contar com serviços de portaria, manutenção predial e conservação de áreas verdes entre outros. Conheça tudo que o Grupo Tejofran pode oferecer para a sua empresa e ganhe muito mais tempo para se dedicar ao sucesso do seu negócio.

GRUPO
TEJOFRAN
Soluções Inteligentes em Serviços Especializados

POWER SEGURANÇA POWER SYSTEMS

Fone: 11 3829 0550 www.tejofran.com.br

FALE COM A **você S/A**

ASSINATURAS

www.assineabril.com
Grande São Paulo: (11) 3347-2145
Demais localidades: 0800-7752145
De 2ª a 6ª, das 8 às 22 horas
Sábado, das 9 às 16 horas

VENDAS CORPORATIVAS, PROJETOS ESPECIAIS E VENDAS EM LOTE
assinaturacorporativa@abril.com.br
Grande São Paulo: (11) 3990-2120
De 2ª a 6ª, das 9 às 18 horas

SERVIÇO DE ATENDIMENTO AO CLIENTE (SAC)
Para consultar os dados de sua assinatura, comunicar mudança de endereço e tirar dúvidas sobre pagamento ou entrega de sua revista, acesse www.abrilsac.com. É o site de serviços completo para você resolver online tudo sobre suas assinaturas. Fácil de navegar e útil a qualquer hora.
E-mail: abrilsac@abril.com.br
Grande São Paulo: (11) 5087-2112
Demais localidades: 0800-7752112
De 2ª a 6ª, das 8 às 22 horas
Fax (11) 5087-2100

LICENCIAMENTO DE CONTEÚDO

Para adquirir os direitos de reprodução de textos e imagens de VOCÊ S/A, ligue para: (11) 3990-1329 ou (11) 3990-2059
E-mails: abrilcontent@abril.com.br
atendimentoconteudoabril@abril.com.br
Acesse: www.abrilconteudo.com.br

EDIÇÕES ANTERIORES

Venda exclusiva em bancas pelo preço da última edição mais despesa de remessa. Solicite a seu jornaleiro.

CORRESPONDÊNCIA

Comentários sobre o conteúdo editorial da Você S/A, sugestões e críticas:
redacaovocesa@abril.com.br

Cartas e mensagens devem trazer nome completo, endereço e telefone do autor. Por razões de espaço ou clareza, elas poderão ser publicadas de forma reduzida.

PRÉVIA VOCÊ S/A

Anuncie em Você S/A, e fale com o público leitor mais qualificado do Brasil:
publicidade.exame@abril.com.br
Tel.: (11) 3037-5922 – São Paulo
Tel.: (21) 2546-8100 – Rio de Janeiro
Tel.: (11) 3037-5759 – Outras praças
Tel.: (11) 3037-5679 – Internacional
www.abril.com.br/trabalheconosco

EDITORA Abril
Fundada em 1950

VICTOR CIVITA (1907-1990) ROBERTO CIVITA (1936-2013)

Conselho Editorial: Victor Civita Neto (Presidente), Thomaz Souto Corrêa (Vice-Presidente), Alecsandra Zapparoli, Giancarlo Civita e José Roberto Guzzo

Presidente do Grupo Abril: Walter Longo

Diretor de Operações: Fábio Petrossi Gallo

Diretor-Geral de Publicidade: Rogério Gabriel Comprido
Diretor de Assinaturas: Ricardo Perez
Diretora de Serviços de Marketing: Andrea Abelleira
Diretora da Casa Cor: Livia Pedreira
Diretor da GoBox: Dimas Mietto
Diretor de Planejamento, Controle e Operações: Edilson Soares
Diretor de Tecnologia: Carlos Sangiorgio

Diretora de Conteúdo: Alecsandra Zapparoli
Diretor Editorial: André Lahoz

você S/A
(Lançada em 1998)

Editora-chefe: Vanessa Vieira **Editoras:** Elisa Tozzi, Mariana Poli
Repórteres: Anna Carolina Rodrigues, Luciana Lima **Estagiária:** Yahisbel Valles
Núcleo de Revisão: Ivana Traversim (chefe), Gilberto Nunes, Maurício José de Oliveira, Vânia Baptista Valente
Editora de Arte: Claudia Calenda **Designer:** Everton Prudêncio **Estagiária:** Gabriela Menezes
Fotografia: Germano Lüders (editor), Iara Brezeguello (coordenadora), Fabiana Nogueira, Gabriel Correa (pesquisadores)
CTI: Leandro Almario Fonseca (chefe), Carlos Pedretti, Eduardo Frazão, Julio Gomes
Coordenadora Administrativa: Rosi Eringer

DIRETORA DE ESTRATÉGIA E PRODUTOS Isabel Amorim **DEDOC E ABRILPRESS** Valter Sabino **ESTRATÉGIAS E OPERAÇÕES DE PUBLICIDADE** Renata Guimarães **DESENVOLVIMENTO DE AUDIÊNCIA** Rodrigo Cavalcanti **PARCERIAS E TENDÊNCIAS** Airton Lopes **PRODUTO DIGITAL** Renata Gomes

PUBLICIDADE Andrea Veiga (RJ), Ana Paula Moreno (Moda, Decoração e Construção), Cristiano Persona (Financeiro e Imobiliário), Daniela Serafim (Tecnologia, Telecom, Saúde, Educação, Agro e Serviços), Selma Souto (Bens de Consumo), William Hagopian (Mobilidade, Entretenimento e Turismo) **ABRIL BRANDED CONTENT** Edward Pimenta **ASSINATURAS** Adalilton Granado (Processos), Daniela Vada (SAC), Ícaro Freitas (Circulação/Veja/Exame/Femininas/Lifestyle), Luci Silva (Marketing Direto, Relacionamento e Retenção), Marco Tulio Anibe (Estúdio de Criação), Mary Veras (Vendas Corporativas), Rodrigo Chinaglia (e-business), Wilson Paschoal (Vendas de Rede) **MARKETING** Maurício Panfilo (Pesquisa de Mercado), Carolina Bertelli (Femininas), Cinthia Olbrecht (Estilo de Vida), Diego Macedo (Abril Big Data), Keila Arciprete (Veja), Leander Moreira (Exame) **PLANEJAMENTO, CONTROLE E OPERAÇÕES** Adriana Favilla, Adriana Kazan, Emilene Pires e Renata Antunes **RECURSOS HUMANOS** Alexandra de Castro (Desenvolvimento Organizacional), Ana Kohl (Serviços de RH) e Márcio Nascimento (Remuneração e Benefícios)

LICENCIAMENTO DE CONTEÚDO
Ligue (11) 3990-1329 ou (11) 3990-2059 ou e-mails: atendimentoconteudoabril@abril.com.br ou abrilcontent@abril.com.br
Para adquirir os direitos de reprodução de textos e imagens de Você S/A, acesse: www.abrilconteudo.com.br

REDAÇÃO E CORRESPONDÊNCIA: Av. das Nações Unidas, 7221, 18º andar, Pinheiros, São Paulo, SP, CEP 05425-902, tel. (11) 3037-2000.
Publicidade São Paulo e informações sobre representantes de publicidade no Brasil e no exterior: www.publiabril.com.br

VOCÊ S/A 224 (ISSN 1415-520001), ano 19 nº 1 é uma publicação mensal da Editora Abril. Edições anteriores: Ligue para 0800-777 3022 ou solicite ao seu jornaleiro pelo preço da última edição em bancas mais despesa de remessa; sujeito à disponibilidade de estoque. Distribuída em todo o país pela Dinap S.A. Distribuidora Nacional de Publicações, São Paulo. você s/a não admite publicidade redacional.

Serviço ao assinante: Grande São Paulo: (11) 5087-2112 Demais localidades: 0800-7752112 www.abrilsac.com
Para assinar: Grande São Paulo: (11) 3347-2145 Demais localidades: 0800-7752145 www.assineabril.com.br

IMPRESSA NA ABRIL GRÁFICA Av. Otaviano Alves de Lima, 4400, Freguesia do Ó, CEP 02909-900, São Paulo, SP

IVC | FIPP | ANER | SIP

GRUPO Abril

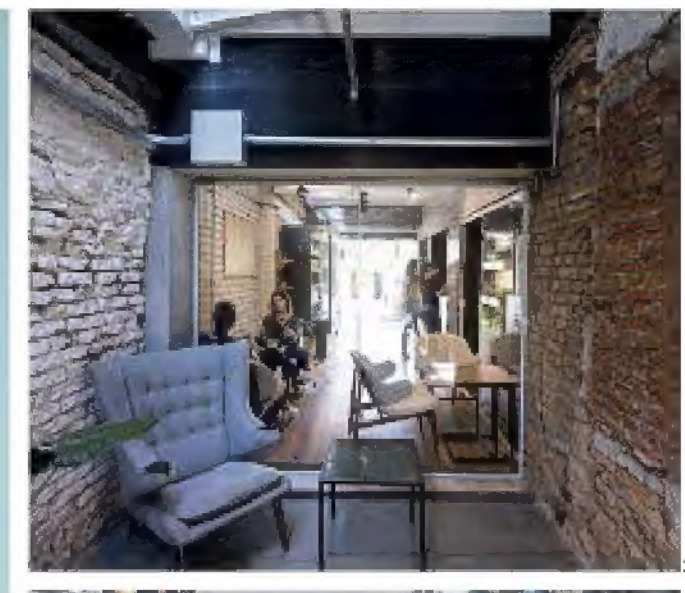
Presidente AbrilPar: Giancarlo Civita

Presidente do Grupo Abril: Walter Longo

Diretor de Auditoria: Thomaz Roberto Scott
Diretor Comercial da Total Publicações: Osmar Lara
Diretora de Conteúdo: Alecsandra Zapparoli
Diretor Corporativo de Marketing: Tiago Afonso
Diretora Corporativa de Recursos Humanos: Claudia Ribeiro
Diretora Jurídica: Mariana Maida
Diretor de Operações: Fábio Petrossi Gallo
Diretora de Relações Corporativas: Meire Fidelis
Diretor Superintendente da Gráfica: Eduardo Costa
Diretor Superintendente da Total Express: Bruno Tortorello
www.abril.com.br

SUMÁRIO

JANEIRO DE 2017
Foto de capa:
Leandro Fonseca



PARA VOCÊ
Os desafios de liderar

RECEPÇÃO
FEEDBACK
#VOCÊNOINSTA
ONLINE

AGORA
BASTIDORES
O *coworking* da Brain, em São Paulo, une trabalho e bem-estar
NOTAS
As novidades da nova edição da Campus Party Brasil
MUNDO
Funcionários dormem no trabalho na Amazon da Escócia
ANÁLISE
A relação das empresas com a educação corporativa

POR DENTRO
Como é trabalhar no LinkedIn
20 ENTREVISTA COM O PRESIDENTE
Aleksey Kolchin, da GSK

CAPA
AS LIÇÕES DE LIDERANÇA DE TITE
Os segredos do técnico da seleção brasileira para inspirar e motivar pessoas, extrair o máximo de seu time e entregar resultados sob pressão

CARREIRA
CRESÇA DEVAGAR
Com a economia em marcha lenta fica a sensação de que a carreira desacelerou. E isso não é ruim.
NEGÓCIO FECHADO
Aprenda a aperfeiçoar a habilidade de negociação para obter melhores resultados mesmo durante a crise

FÉRIAS SEM ESTRESSE
As atitudes para sair e voltar do descanso com tranquilidade

MERCADO
TELA QUENTE
O crescimento da demanda por séries brasileiras aquece o mercado de produção independente
SEU COLEGA É UM ROBÔ
Quase 50% dos empregos devem ser ocupados por inteligências artificiais nos próximos 20 anos
TEM VAGA NO BOARD
O novo perfil dos executivos que compõem os conselhos

DINHEIRO ESPECIAL
ORGANIZE SUAS CONTAS
2017 DE VOLTA AO AZUL
Renegocie com os credores e fuja das armadilhas do endividamento

ESTRATÉGIA PARA ECONOMIZAR
Como abrir espaço no orçamento para tirar seus projetos e sonhos do papel
MANUAL DE INSTRUÇÕES
O que levar em conta se você quiser começar a investir neste ano

AGENDA
Cursos, workshops e palestras no Brasil, no mundo e na internet

ARTIGOS
Mais e melhor
Por Luiz Carlos Cabrera
Acelere rumo ao sucesso
Por Neil Patel

REVIRAVOLTA
CAFÉ DE NEGÓCIOS
A guinada de Diego Gonzalez, fundador da rede Sofá Café

FOTOS: 1 LEANDRO FONSECA 2 GERMANO LÜDERS

OS DESAFIOS DE LIDERAR

"Olê, olê, olê, olê, Tite, Tite!" Em outubro de 2016, uma cena inusitada marcou a partida em que a Seleção Brasileira de Futebol goleou a Bolívia por 5 a 0 em Natal. Naquele jogo, o coro que vinha das arquibancadas da Arena das Dunas homenageava não os jogadores que estavam em campo, mas quem estava do lado de fora do gramado — o novo técnico do time, Adenor Leonardo Bacchi, o Tite. Pudera. Ele havia conseguido o que parecia um milagre — fazer com que uma equipe desacreditada, vinda do vexame dos 7 a 1 contra a Alemanha e da eliminação da Copa América Centenário, voltasse a vencer e a brilhar. Desde que assumiu a seleção, foram seis vitórias consecutivas nas Eliminatórias da Copa, um desempenho que evidencia o impacto de uma liderança de qualidade sobre os resultados de um grupo.

Mas quais são os segredos de Tite para conseguir resultados positivos onde seus antecessores falharam? Coube à editora Elisa Tozzi a missão de entrevistar o treinador e esquadrinhar os comportamentos que permitem a ele superar com maestria desafios típicos de todos os líderes: inspirar pessoas, extrair o máximo de seu time e cumprir metas mesmo sob pressão. Uma das surpresas dessa conversa foi a descoberta que o estudioso Tite — que tem duas graduações e em 2014 tirou um período sabático para estudar o moderno futebol europeu — coleciona recortes de reportagens da VOCÊ S/A sobre gestão de pessoas. As lições de liderança do técnico demonstram a importância do fator humano — o que sempre vai diferenciar o trabalho que só pode ser realizado por pelos bons profissionais daquele que, mesmo em carreiras de nível superior, já começa a ser substituído por inteligências artificiais, como mostra a reportagem *Seu colega é um robô*, que abre a série *Futuro do Trabalho*, que publicaremos ao longo de 2017.

Investigar as ações que permitem aos líderes chegar a resultados excepcionais deixa claro que o sucesso dificilmente ocorre por acaso. Ele é fruto de um esforço calculado — que exige paixão pelo que se faz, sacrifícios e dedicação. Mas, quando acontece, parece mágica, como define Aleksey Kolchin, presidente da subsidiária brasileira da farmacêutica britânica GSK na entrevista da página 20. E você, está pronto para deixar essa mágica acontecer em sua vida?

Tite e a equipe responsável pela reportagem de capa desta edição: Elisa Tozzi (texto), Everton Prudêncio (arte) e Leandro Fonseca (fotos)

Vanessa Vieira
Editora-chefe

A MATA É A NOSSA CASA.

SOS MATA ATLÂNTICA 30 ANOS.

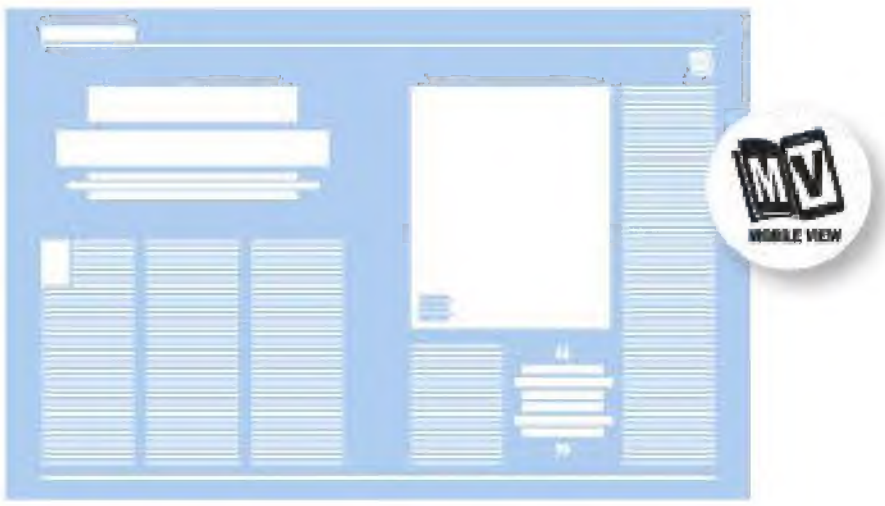
DPZ&T

Redução de 83% do desmatamento.
36 milhões de árvores plantadas.
Mais de 20 mil voluntários e centenas de parceiros.
E, agora, um videoclipe 360° ao som do Emicida para comemorar os 30 anos que estão mudando a realidade da Mata Atlântica. Assista voando:
sosma.org.br/30anos360

ASSISTA AO VIDEOCLIPE

MOBILE VIEW

COMO TER ACESSO A CONTEÚDOS DIGITAIS EXCLUSIVOS COM O SMARTPHONE OU COM O TABLET



1 Baixe gratuitamente o aplicativo **BLIPPAR** na App Store ou no Google Play

2 Inicie o aplicativo e aponte o celular ou o tablet para as páginas da revista que tenham o ícone do **Mobile View**.* Em poucos segundos, o aparelho exibirá um conteúdo exclusivo

3 Você terá acesso a vídeos, áudios, galerias de fotos e outros conteúdos digitais que complementam as reportagens, além de anúncios animados

O CONTEÚDO DA VOCÊ S/A NÃO SE ESGOTA NAS PÁGINAS DA REVISTA.
COM A TECNOLOGIA DO MOBILE VIEW, AS REPORTAGENS SÃO ENRIQUECIDAS COM MATERIAL QUE AMPLIA A EXPERIÊNCIA DIGITAL DO LEITOR, OFERECENDO RECURSOS INTERATIVOS.
A TECNOLOGIA ESTÁ DISPONÍVEL POR MEIO DO APLICATIVO BLIPPAR, QUE JÁ É UTILIZADO GRATUITAMENTE POR MAIS DE 65 MILHÕES DE PESSOAS EM 170 PAÍSES

INGLÊS USA

Cursos Intensivos Individuais em
★ Cincinnati, Ohio, USA ★

Especial para empresas e altos executivos

Hotel e almoço de segunda a sábado estão incluidos no preço do pacote

Programa:
40 horas de classes privadas por semana, de segunda a sábado, com uma hora de almoço com o professor

Duração de 2 a 4 semanas

CINCILINGUA INC.®
FUNDADA EN 1972

A Cincilingua é uma escola de ensino de inglês totalmente credenciada

513.721.8782 ★ www.cincilingua.com ★ inquire@cincilingua.com

RECEPÇÃO

FEEDBACK

NO FACEBOOK

RÉGIS PAULO SILVA
Muito boa a matéria de capa deste mês (*As boas notícias de 2017*, ed. 223)! Está na hora de abrirmos os olhos para melhorar os processos de trabalho, diminuir a burocracia e ter foco nos objetivos. A inteligência emocional está novamente em voga — que bom! —, pois só com desenvolvimento pessoal conseguiremos lidar uns com os outros de forma produtiva. Pessoas com um propósito se tornam resilientes.

ELLENZINHA GOMES
Precisamos ser muito otimistas ou podemos ajudar a afundar uma organização. O RH precisa ser como uma modelo na passarela: sorrir e acenar.

VANESSA APPRENTICE
O ano por si só não será capaz de mudar nada se as pessoas (governantes e o povo) não estiverem dispostas a fazer diferente!

ADRIANA ROZA
Adoro a revista! Novidades, dicas e matérias bacanas sobre o mundo dos negócios num ângulo criativo e agradável à leitura. Aguardando o emprego pintar de novo para refazer a assinatura!

DANIEL ROSA
Boas notícias? Bom dar uma conferida, porque não sei de qual cenário econômico vem tanto otimismo, rs.

NO INSTAGRAM

@GIOVANACCHAGAS
Adorei a edição da @vocesa de novembro. Atual, mostrando caminhos para atravessarmos esse momento. Momento de crescimento, aprendizado, cooperação entre os pares e troca de conhecimentos.

@OPORTOSOCIAL
Na edição deste mês da revista @vocesa, Fabio Silva conta como decidiu mudar de vida para se dedicar ao empreendedorismo social. Faz toda a diferença trabalhar com um propósito! Vale a pena a leitura!

@KEY.TALENT
Dica de leitura: revista VOCÊ S/A, edição especial de 20 anos, tiragem de outubro sobre as 150 melhores empresas para você trabalhar. E também a edição do mês passado, com as excelentes matérias: *As competências para se destacar no mercado e crescer na carreira* e *Como gerenciar a sobrecarga de trabalho*.

@MONDAYNIGHTBURGERS
Essa ideia nunca teria dado certo se não fosse por todos que topam sair de casa em plena segunda-feira para ir a um lugar que eles não sabem onde fica, não conhecem as pessoas e muito menos a receita do burguer do dia. Continuem vindo. A gente garante uma noite diferente. (Sobre a matéria *Aprendizado divertido*, ed. 223).

NO TWITTER

@ALLANDSLEITE
Bela reportagem @vocesa (*O lado bom da crise*, ed. 223), aponta habilidades essenciais para superar essa crise!

@ISLYVIANA
Feliz com a repercussão da matéria sobre o Porto Social na revista @vocesa desse mês! Muito bom.

@ONOVOJEITO
Tem matéria nossa na @vocesa de dezembro. A revolução silenciosa vai se tornando realidade!

@OPAULOFERNANDES
@vocesa adorei a reportagem sobre autoconfiança. Pensei logo no Eike Batista! Tudo em excesso faz mal. Por isso, o meio-termo é o caminho.

ONDE ERRAMOS

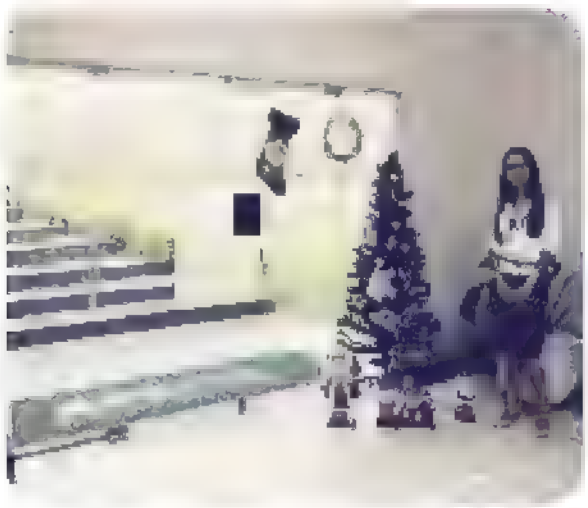
- Diferentemente do publicado na reportagem *Trabalho bom pra cachorro* (ed. 223), o faturamento da Zoetis no terceiro trimestre de 2016 foi de 56 milhões de dólares — e não 56 milhões de reais.
- O nome da empresa de processamento de cheques da matéria *Contratam-se brasileiros* (ed. 223) é M2Sys e não T2Sys, como divulgado.

NATAL NA FIRMA

Em dezembro, nossos leitores compartilharam a decoração natalina de suas empresas

@cleabiscaia fotografou o Papai Noel da Termotécnica

@janaina-fvaz reuniu a equipe da Sonho dos Pés



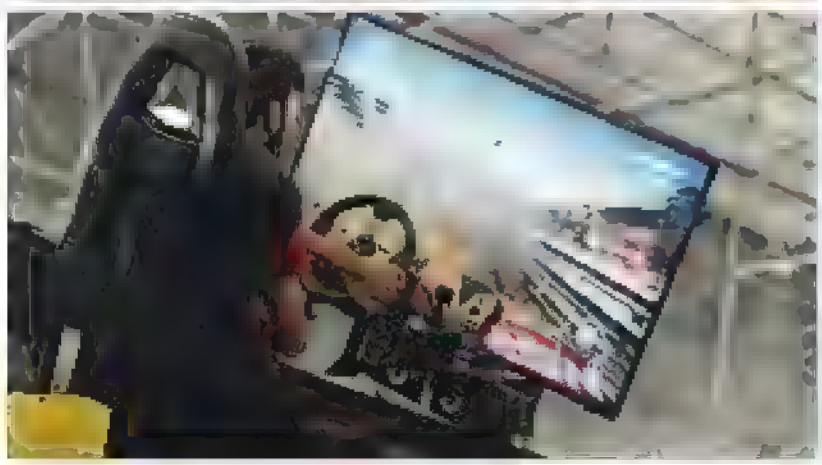
@kelly_bianca posou ao lado da árvore de Natal da Adecol

@amanda.freires mostrou a festa da firma

Próximo desafio: #TÔDEFÉRIAS

Janeiro é verão, férias, tempo de relaxar! Seja viajando, seja ficando o dia inteiro no sofá, queremos que você compartilhe conosco seus momentos de descanso. Não se esqueça de usar as tags #vocenoinsta e #tôdeférias. As fotos devem ser enviadas até o dia 27 de janeiro.

http://vocesa.uol.com.br/online
Siga a VOCÊ S/A nas redes sociais
Facebook, Instagram e Twitter: @vocesa



LOUCOS POR TECNOLOGIA

Entre os dias 31 de janeiro e 5 de fevereiro acontecerá a Campus Party Brasil, evento que reúne empreendedores e aficionados por tecnologia. A feira, que chega à sua décima edição, tem estratégias de crescimento para se tornar ainda mais relevante no cenário tecnológico brasileiro. Confira as novidades em nosso site.

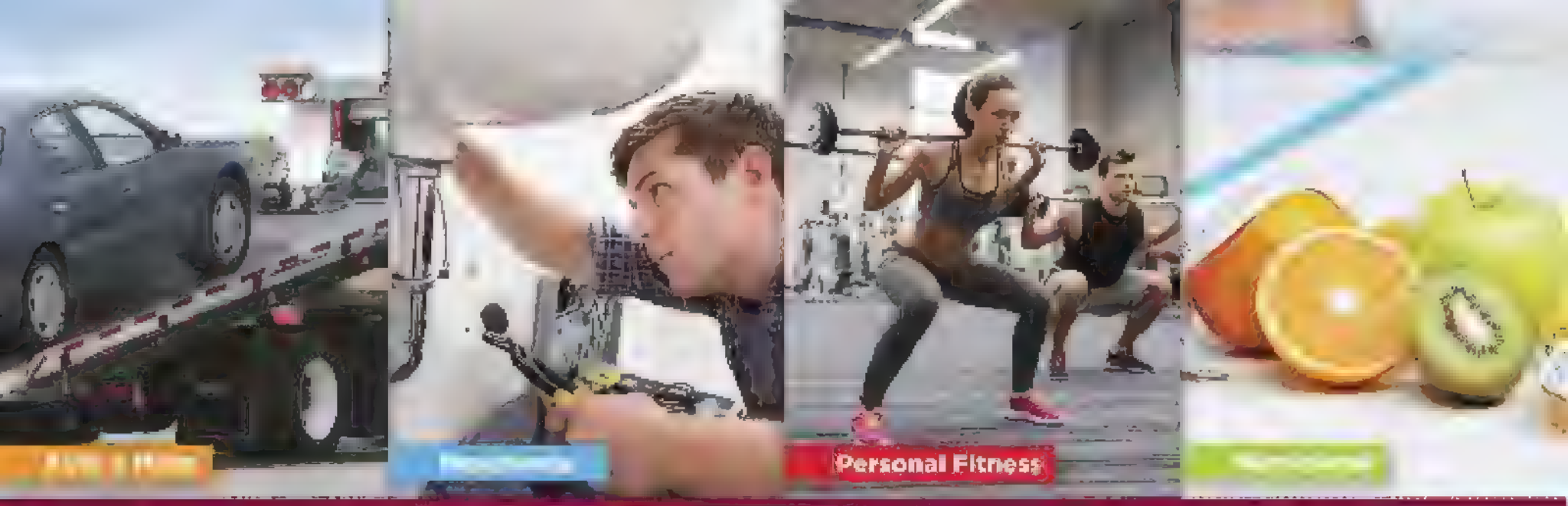
Negocie melhor

Nesta edição, você confere uma reportagem que ensina a aperfeiçoar a habilidade da negociação — importantíssima em períodos de crise. E, no site, você aprende ainda mais sobre o assunto numa entrevista com a especialista Simone Simon, professora na FGV e autora do livro *Faça Ser Fácil* (Gente, 29,90 reais).

As Melhores Empresas de 2017

É hora de se preparar paras os Guias *VOCÊ S/A — As 150 Melhores Empresas para Você Trabalhar* e *As Melhores Empresas para Começar a Carreira*. Em 2017, unificamos os processos das duas pesquisas para que o RH ganhe agilidade no preenchimento das informações da empresa e na aplicação dos questionários para os funcionários. Você pode escolher se participa de um ou dos dois levantamentos. As inscrições, gratuitas, acontecem de 6 de fevereiro a 10 de abril — quanto antes a companhia se inscrever, mais tempo terá para finalizar os processos. Veja, na página da VOCÊ S/A, o passo a passo das pesquisas.

FOTOS: 1 CAMPUS PARTY/DIVULGAÇÃO 2 DIVULGAÇÃO



CHEGOU ABRIL MULTIASSISTÊNCIA

ASSISTÊNCIA PARA VOCÊ, SUA CASA, SEU CARRO OU MOTO.

Abril Multiassistência é resultado da parceria **Abril** e **Tempo Assist** e garante atendimento ágil e eficiente, 24 horas por dia.

Para contratar o **Abril Multiassistência** basta usar seu CPF. A cobertura vale para todo Brasil mesmo que a pane ocorra em um carro no qual você esteja de carona.

Só R$14,90 mês

Auto e Moto
Autossocorro após pane, reboque, chaveiro, troca de pneu e pane seca.

Residência
Serviços de chaveiro, mão de obra hidráulica e elétrica.

Personal Fitness
Um profissional à sua disposição por telefone para criar treinos e orientar práticas de exercícios físicos.

Nutricional
Profissionais de nutrição disponíveis por telefone para dar dicas de alimentação.

Contrate agora.
Acesse **www.abrilmultiassistencia.com.br**
Ligue **0800 775 2955** Grande São Paulo **3347-2155**
De 2ª a 6ª, das 8h às 22h.

PARCERIA:

Tendência

COWORKING 2.0

Espaços que conciliam trabalho, bem-estar e mobilidade prometem ser a evolução do conceito dos escritórios compartilhados POR VANESSA VIEIRA

FOTO: GERM ANOQUIDERS

Nova unidade da Brain, em São Paulo: loga, bikes elétricas e possibilidade de trabalhar cada dia em um escritório da rede

Quando surgiram com a proposta de partilhar espaço e recursos, os *coworkings* revolucionaram a forma de pensar o ambiente de trabalho. Mas esse modelo pode estar prestes a ser superado. É nisso que aposta Dirceu Neto, fundador da Brain, rede de escritórios compartilhados que acaba de inaugurar uma unidade-conceito no bairro de Pinheiros, na zona oeste de São Paulo. Quem chega ao local é recebido por uma filial da Livraria da Vila e por uma cafeteria com produtos orgânicos, abertas ao público. Ao avançar alguns passos, encontra as estações de trabalho, mesas de reunião e cabines telefônicas onde os profissionais navegam com internet de alta velocidade. Se seguir adiante, o visitante depara com as aulas de ioga ou *spinning* realizadas no local. Na calçada, há bicicletas elétricas para ser alugadas por quem tem compromissos fora. As funcionalidades não param por aí. O espaço já está em reforma para receber um mini-spa e um *fab lab*, laboratório com impressora 3D. "Nosso objetivo não é ser somente um escritório, mas um ecossistema produtivo", afirma Dirceu. Por 299 reais mensais, o cliente pode trabalhar em qualquer um dos quatro endereços da rede em São Paulo e até na unidade de Nova York, de acordo com sua agenda. "Ao incentivar a mobilidade e a flexibilidade, promovemos uma experiência que combina prazer com produtividade", diz Dirceu.

Campus Party Brasil, em São Paulo: evento reúne interessados em tecnologia

Inovação

Por um mundo melhor

No dia 31 começa em São Paulo a décima edição nacional da Campus Party, maior evento de tecnologia do Brasil, com público estimado de quase 150 000 pessoas. Neste ano, a feira que se tornou famosa por unir negócios e entretenimento – aproximando universitários dos cursos de TI de investidores em potencial e promovendo brincadeiras em simuladores, guerras de robôs e oficinas divertidas, como produção de capacetes de *Star Wars* – também terá um objetivo nobre. Graças a uma parceria com o Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento (PNUD), será realizada durante o evento uma maratona de programação para buscar inovações que ajudem a solucionar os 17 objetivos de desenvolvimento sustentável da ONU, que incluem metas como acabar com a pobreza, eliminar a fome, alcançar a igualdade de gênero e assegurar o acesso à água para todos. "Nosso público é aquele que acredita que é possível usar a tecnologia para melhorar o futuro", diz Tonico Novaes, diretor da Campus Party Brasil.

Balanço

Tá ruim, mas tá bom

Embora 2016 tenha levado a fama de ano ruim, parece que não é todo mundo que enxergou os últimos 12 meses desse jeito. De acordo com uma pesquisa da consultoria TriadPS, realizada com 5 200 pessoas, 56% dos brasileiros afirmam que o ano foi "normal, sem nada de muito diferente" e apenas 21% deles o consideraram como "o pior da vida". Os 23% restantes avaliaram o período como excepcional. Já quando questionados sobre o bolso, 35% dos respondentes afirmaram que 2016 foi péssimo financeiramente, 45% disseram que foi normal e apenas 20% consideraram excelente. E, quando o assunto é 2017, 93% estão otimistas no campo pessoal e 65% confiam no país.

FOTO: 1 ALOÍSIO MAURÍCIO/FOTOARENA 2 DIVULGAÇÃO

Diversidade

TERRA À VISTA PARA AS MULHERES

O grupo dinamarquês Maersk, maior operadora de transporte marítimo do mundo, criou uma política global enérgica para diminuir o desequilíbrio de gênero e atrair mais profissionais mulheres. Entre o pacote de medidas está a exigência de que haja ao menos uma candidata na fase final de processos seletivos para cargos seniores. **Rachael Osikoya**, diretora global de diversidade e inclusão da companhia, visitou o Brasil no final do ano passado para debater o tema e promover programas voltados a talentos femininos. À VOCÊ S/A, ela falou sobre os desafios desse tipo de iniciativa.

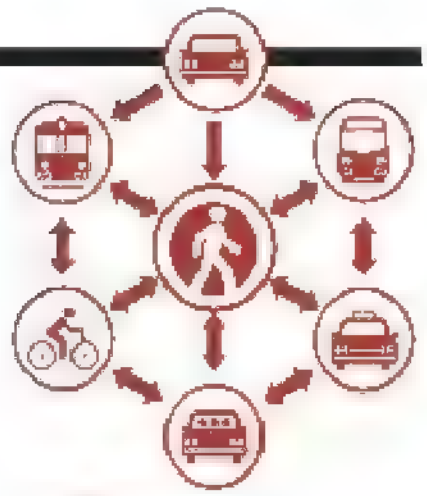
Como vocês garantem o preenchimento dessas "cotas femininas"?
Analisamos todas as listas de candidatos. Sabemos quantas pessoas participaram e qual era o gênero de cada uma delas. Na prática, isso significa olhar com mais atenção. Há mulheres na indústria, mas elas não são a primeira opção. Por isso, orientamos nossos recrutadores a pesquisar de maneira cuidadosa para encontrar ao menos uma candidata mulher, mesmo que isso atrase o processo.

Há críticas de candidatos que temem ser preteridos em função do gênero?
Os homens, às vezes, nos dão esse tipo de feedback. Tentamos mostrar a eles que perdemos quando não há pluralidade na empresa. Sabemos que os homens constarão na lista de candidatos. Que tal olharmos para um grupo de pessoas que podem estar sendo deixadas de fora? Nós não os estamos preterindo, mas sim expandindo nosso banco de talentos.

Ser mulher pode se tornar critério de desempate na contratação?
O gênero jamais poderá influenciar nossa decisão. Se houver dois candidatos, um homem e uma mulher, exatamente no mesmo nível profissional, teremos de encontrar uma forma de diferenciá-los pensando no cargo que ocuparão.

Por que a empresa valoriza tanto a diversidade em seus quadros?
Pesquisas mostram que companhias com diversidade inovam mais e obtêm resultados melhores. Apesar de cada vez mais mulheres estarem se formando nas universidades, há um buraco entre os talentos que não está sendo tapado. Queremos garantir que essas profissionais venham trabalhar conosco.

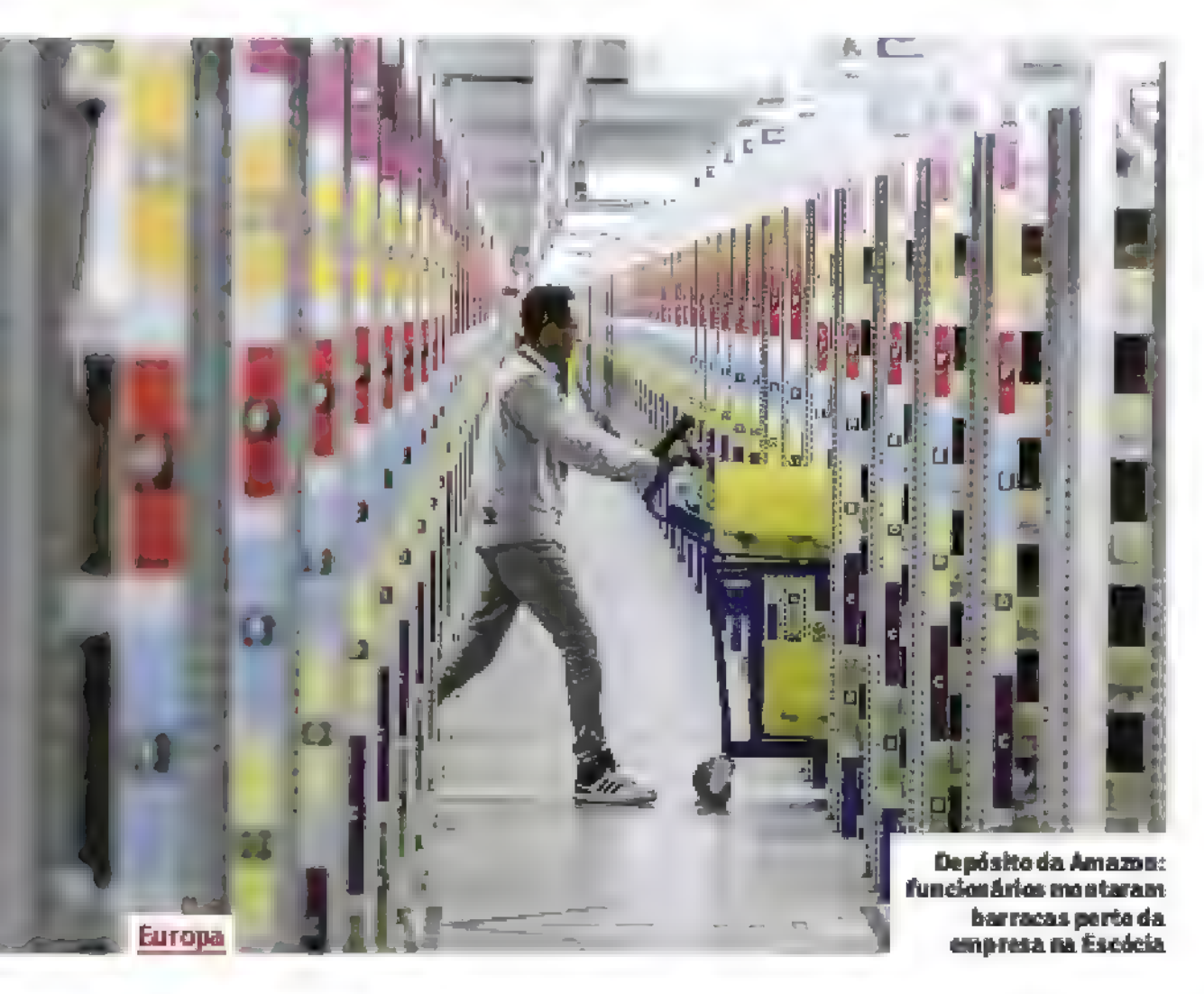
Rachel Osikoya, da Maersk: cotas para ampliar a presença de mulheres em cargos seniores



Mobilidade

Vamos juntos?

A Ford lançou no início de dezembro, em parceria com o aplicativo WiiMove, um projeto para incentivar a carona entre seus funcionários. O app, que surgiu no Desafio São Paulo de Mobilidade, promovido pela empresa em 2015, ajuda passageiros a integrar opções de transporte público e privado em um único sistema. Para melhorar a mobilidade dos próprios funcionários, a montadora criou uma comunidade dentro do aplicativo na qual motoristas e passageiros registram suas rotas diárias e conseguem visualizar trajetos compatíveis e possíveis caronas. "Apostar nessas iniciativas faz parte da expansão de negócios da Ford, de uma empresa de automóveis para uma empresa de automóveis e de mobilidade", diz Marcel Bueno Silva, gerente de marketing da Ford América do Sul. O programa está disponível para o público em geral e pode ser baixado gratuitamente. É necessário, porém, formar uma comunidade de colaboradores de uma mesma empresa ou prédio para poder utilizá-lo.



Europa

Depósito da Amazon: funcionários montaram barracas perto da empresa na Escócia

MORANDO NO TRABALHO

Não é força de expressão: os funcionários escoceses da Amazon estão, literalmente, dormindo no trabalho. Três barracas foram erguidas na cidade de Dunfermline, onde a gigante do varejo tem um de seus depósitos. De acordo com o jornal britânico *The Courier*, os profissionais fizeram isso para economizar com transporte e para dar conta das altas demandas da empregadora, que exige que seus colaboradores trabalhem 60 horas semanais — ou 12 horas diárias. A Amazon oferece transporte por um custo de 10 libras por dia, valor que supera o pagamento inicial dos trabalhadores de 7,35 libras por hora.

Ásia

As melhores da China

No início de dezembro, a Universidade de Pequim, em parceria com a plataforma de carreira Zhaopin, divulgou um ranking com as melhores empregadoras da China. Com 4,08 milhões de respondentes, a empresa vencedora foi a Tencent, maior portal de serviços de internet do país — uma ironia, já que, no país asiático, há um forte controle do uso da rede. Confira as dez companhias mais bem avaliadas:

1º TENCENT
2º CHINA MERCHANTS BANK
3º BMW CHINA
4º ALIBABA
5º PEOPLE'S INSURANCE COMPANY (GROUP) OF CHINA
6º VANKE
7º PING AN INSURANCE (GROUP) COMPANY OF CHINA
8º IBM
9º MERCEDES-BENZ
10º STARBUCKS

Estados Unidos

Militares empreendedores

Em San Diego, no sul da Califórnia, não são só jovens loucos por tecnologia que estão empreendendo mas também os veteranos de guerra. Segundo o Departamento de Defesa dos Estados Unidos, a cidade tem cerca de 229 000 militares, contingente superior ao de qualquer outra região metropolitana do país. E uma pesquisa da United States Small Business Association apontou que os veteranos são 45% mais propensos a empreender do que a média da população. Numa cidade que concentra mais de 25 incubadoras e aceleradoras, eles encontraram terreno fértil. "Esse fenômeno transformou a economia local, que hoje combina diversos setores, alguns vinculados à tecnologia de defesa. E isso deve ser atribuído aos veteranos", disse Mark Cafferty, diretor executivo da San Diego Regional Economic Corporation, ao jornal *The New York Times*.

FOTO: GETTY IMAGES

GRUPO Abril

Sabe aquele fone que você viu nas revistas e não sai da sua cabeça? Arraste para sua casa.

Acesse a nova loja da ABRIL.

gotoshop.com.br/tech

As melhores opções em eletroeletrônicos e outros produtos para deixar você ligado em tecnologia. Grandes marcas, diversos itens e muitas ideias incríveis diretamente das páginas da VIP, EXAME, SUPERINTERESSANTE, VEJA e outras revistas da ABRIL. Tudo no mesmo endereço.

Veja como comprar os produtos deste anúncio

Baixe o **BLIPPAR** no seu tablet ou smartphone.

Aponte a câmera para estas páginas e encontre os produtos para comprar.

Finalize o pedido.

Go to Shop tech

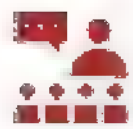
Bonito na revista, perfeito para você.

Educação corporativa

Cada vez mais, ganha força o modelo de gestão corporativa do conhecimento — uma prática adotada pela maioria das companhias que compõem o Guia VOCÊ S/A — As 150 Melhores Empresas para Você Trabalhar de 2016 e que agrada aos mais de 100 000 profissionais que participaram desta pesquisa

70/20/10

É O ESTILO DE APRENDIZAGEM MAIS UTILIZADO PELAS COMPANHIAS HOJE. ELE PREGA QUE:

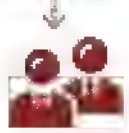


10%

DO APRENDIZADO É CONQUISTADO POR MEIO DA EDUCAÇÃO FORMAL

20%

DO APRENDIZADO SURGE DA INTERAÇÃO COM OUTRAS PESSOAS



70%

DO APRENDIZADO VEM DA EXPERIÊNCIA PRÁTICA

PARA PROMOVER A CAPACITAÇÃO, AS EMPRESAS...

...MANTÊM PARCERIAS COM INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR

...POSSUEM SISTEMAS FORMAIS DE COMPARTILHAMENTO DO CONHECIMENTO E TROCA DE EXPERIÊNCIAS ENTRE COLEGAS

...ADOTAM PROGRAMAS ESTRUTURADOS DE TREINAMENTO NO LOCAL DE TRABALHO

A PERCEPÇÃO DOS FUNCIONÁRIOS SOBRE OS ESFORÇOS DE EDUCAÇÃO É POSITIVA:

AFIRMAM QUE SEUS COLEGAS ESTÃO SEMPRE DISPOSTOS A DIVIDIR O QUE SABEM

CONSIDERAM QUE O TRABALHO LHES PERMITE APRENDER COISAS NOVAS

ACREDITAM QUE OS TREINAMENTOS OFERECIDOS PELA EMPRESA ATENDEM ADEQUADAMENTE ÀS NECESSIDADES DO TRABALHO

*FONTE: FUNDAÇÃO INSTITUTO DE ADMINISTRAÇÃO

ECONEL: THE HOUR PROJECT

Escritório do Linkedin, em São Paulo (SP): 12 000 reais para educação

10 COISAS QUE VOCÊ PRECISA SABER SE QUISER TRABALHAR NO LINKEDIN

No Brasil desde 2011, os últimos dois anos foram movimentados para a rede social profissional. A empresa passou de 53 para 168 funcionários e agora sua sede de São Paulo ocupa dois andares. Comprado recentemente pela Microsoft, o Linkedin teve um crescimento de 25% em usuários e alcançou uma receita mundial de 860,7 milhões de dólares no primeiro trimestre de 2016.

POR LUCIANA LIMA

1 ESCRITÓRIO DESCOLADO
Localizada na zona oeste de São Paulo, a sede de 1 700 metros quadrados tem uma decoração que remete aos bairros da capital. O escritório conta com 20 salas de reunião, espaços de convivência, um minicampo de golfe e uma biblioteca.

2 INCENTIVO AO BEM-ESTAR
O Linkedin oferece um subsídio anual de 4 000 reais para os funcionários gastarem com serviços de bem-estar, como massagem e academia. No escritório, há uma geladeira com sucos, chás, refrigerantes e sanduíches gratuitos, além almoço com cardápios que mudam diariamente.

3 OPORTUNIDADE DE EXPATRIAÇÃO
Com 30 escritórios espalhados pelo mundo, a expatriação é uma realidade. Nesses cinco anos em que está no Brasil, a filial já enviou 10 profissionais para trabalhar nos Estados Unidos e na Europa. Por isso, é fundamental falar um segundo ou terceiro idioma.

4 INCENTIVO À EDUCAÇÃO
Os funcionários recebem 12 000 reais por ano para investir em educação, sendo que os cursos devem ser de idiomas ou alinhados com a função. A boa notícia é que a empresa não exige um tempo mínimo de casa para conceder o benefício.

5 FLEXIBILIDADE
A companhia permite que os funcionários façam os próprios horários de acordo com as necessidades de cada um. O *home office* também é liberado.

6 INTEGRAÇÃO
A companhia promove diversos eventos para melhorar a convivência do pessoal. Um deles é o In Day, que acontece globalmente e que, por aqui, já levou os funcionários a museus ou a pontos turísticos de São Paulo.

7 PROMOÇÃO DE VOLUNTARIADO
Mensalmente, a multinacional organiza *happy hours* com as despesas pagas pelos próprios funcionários. Os valores são revertidos para o Instituto Semear, fundação que apoia estudantes. Alguns empregados do Linkedin atuam como mentores dos jovens da instituição.

8 DIVERSIDADE
Dentro da empresa existem grupos voltados para a promoção da diversidade de raça, gênero e orientação sexual. Além disso, anualmente a diretoria define um tema para direcionar os esforços. Para 2017, os escritórios da América Latina vão promover a questão LGBT.

9 DINAMISMO
Por causa do mercado em que atua, o Linkedin, os funcionários devem estar preparados para mudanças frequentes. Pessoas resistentes a reformulações da estratégia podem não se adaptar.

10 GESTÃO HORIZONTAL
O Linkedin é conhecido por ter uma gestão horizontal, que dá autonomia aos funcionários. Entretanto, no site de avaliações Love Mondays, alguns reclamam da juniorização dos líderes e da falta de consistência dos gestores.

Palavra da empresa

"No Brasil, é difícil encontrar pessoas que tenham a cultura, as habilidades e os idiomas que certas vagas exigem. Como atendemos toda a América Latina, precisamos de um profissional que tenha uma segunda ou terceira língua."

ALEXANDRE ULLMANN, DIRETOR DE RH DO LINKEDIN

FOTO: 1 RICARDO MATSUKAWA 2 DIVULGAÇÃO

Trabalho duro e mágica

À frente da operação brasileira da farmacêutica GSK há um ano, o russo **Aleksey Kolchin** fala sobre os desafios de liderar num país de cultura tão diferente da sua POR VANESSA VIEIRA

Foram a experiência em mercados emergentes e a habilidade em gestão da mudança as responsáveis pela escolha, há um ano, do executivo russo Aleksey Kolchin, de 46 anos, para assumir a presidência da subsidiária brasileira da GlaxoSmithKline, a operação mais lucrativa da farmacêutica britânica em países emergentes. Aqui, ele tem a missão de inspirar os times no cenário de crise e de administrar a volatilidade da economia local para assegurar, no longo prazo, a sustentabilidade dos resultados do negócio — cujo faturamento em 2016 está estimado em cerca de 2,2 bilhões de reais, um crescimento de 12% em relação a 2015. Nesta entrevista, Kolchin falou a VOCÊ S/A sobre sua carreira e sobre os desafios de liderar num país de cultura tão diferente da sua.

Por que a GSK o trouxe da Rússia para tocar a subsidiária brasileira?
O Brasil, como a Rússia, é um país emergente. Nesses locais, você tem de ter duas habilidades principais: a de administrar a volatilidade do mercado para tornar o negócio sustentável no longo prazo, e a de inspirar pessoas a realizar objetivos ambiciosos num ambiente difícil, como uma crise. Também contou minha experiência em gestão da mudança.

Por que essa experiência foi crucial?
Há dois anos, a GSK introduziu várias mudanças em sua política de recompensas. Em geral, as empresas pagam bônus às equipes pelo volume de vendas realizadas. Como nosso negócio é saúde, decidimos bonificar nossos consultores pela qualidade da informação prestada aos profissionais da saúde. Também não patrocinamos médicos. Preferimos apoiar instituições de pesquisa independentes. Cremos que, ao fomentar a informação, nossos produtos serão prescritos naturalmente.

Quais são as peculiaridades dos trabalhadores brasileiros?
Os brasileiros têm uma atitude positiva e são otimistas sobre o futuro — sempre acreditam que as coisas vão melhorar. Também são emocionais. É surpreendente ver pessoas chorando no escritório por causa da transferência de um colega, por exemplo.

Como se adaptar à cultura local?
Para uma expatriação dar certo, você tem de se certificar de amar o país para onde vai. Desde que cheguei, fui conhecer o Carnaval do Rio, visitei as Cataratas do Iguaçu, viajei a Porto de Galinhas e Fernando de Noronha. Você precisa entender as razões pelas quais as pessoas amam este país.

Qual é seu estilo de gestão?
Eu não estou no papel de líder para me cercar de pessoas que me ajudem a fazer meu trabalho. Cabe a mim ajudar as pessoas mais talentosas a fazer o trabalho delas. Nesse ponto, tive de trabalhar um pouco a diferença com a cultura brasileira. Por aqui, as pessoas esperam um líder forte, que diga a elas o que fazer. Mas eu acredito em empoderar pessoas mais competentes do que eu e alinhá-las em torno de um objetivo comum.

Por que trocou a medicina pela indústria farmacêutica?
Por problemas de saúde, dos 2 aos 5 anos de idade vivi internado em um hospital. Não foi surpresa que, anos mais tarde, eu seguisse a medicina. A decisão de mudar de área veio da percepção de que, como médico, em minha carreira, eu poderia ajudar, no máximo, alguns milhares de pessoas. Na indústria farmacêutica, posso impactar milhões. Cada vez que, em algum lugar do planeta, uma pessoa tem a vida salva por uma vacina, sou parte disso. É algo que vai muito além de reais ou dólares.

O que faz uma carreira de sucesso?
Os mesmos ingredientes dos contos de fadas. Lembra da história da Cinderela? É sobre trabalho duro, amor — e mágica. Sou apaixonado pelo que faço, então, para mim não é sacrifício trabalhar duro. Por fim, vem a sorte. Estou convencido de que há muito de mágica na minha carreira.

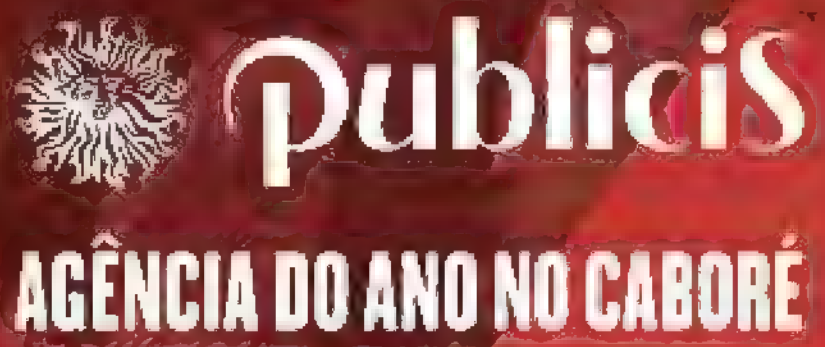
FOTO: GERMANO LÜDERS

“No Brasil, as pessoas esperam um líder forte que diga a elas o que fazer. Mas eu acredito em empoderar pessoas”

2016 foi um ano difícil para todos. Já começou com um país politicamente dividido, com um cenário econômico instável, com novos escândalos administrativos surgindo a cada dia. Desde o início, as projeções negativas vinham de todos os lados. Menos do nosso. E é muito simples entender por quê. A história da Publicis sempre foi de superação. Afinal, é nas situações de maior dificuldade que as grandes soluções aparecem. É quando a indecisão toma conta do ambiente, que a atitude ecoa mais alto. É quando ninguém mais sabe para onde ir, que a iniciativa mostra o caminho. Prova disso é que, num dos momentos de maior incerteza do ano, vencemos a concorrência mais disputada do mercado e trouxemos a conta de Carrefour para casa. Verdade seja dita, em um ano complicado como este, poderíamos até nos dar por satisfeitos depois de uma conquista tão significativa. Mas esse não é o perfil de uma agência como a nossa. É o desafio e o frio na barriga que alimentam os mais de 350 leões que todos os dias dão o melhor para que nossos clientes vejam suas campanhas de comunicação se transformarem em resultados concretos. É o caso da Heineken,

que teve um case criado por nós transformado no vídeo mais visto da história da marca no mundo. Da Chevrolet, que se tornou a nova líder de vendas do mercado brasileiro em 2016. Da Habib's, que pela primeira vez foi uma das 5 marcas mais lembradas pelos jovens. E de tantos outros trabalhos expressivos para marcas líderes, como Nestlé, Procter & Gamble, Senac SP, CVC, Sanofi, SBT, Medley, Arno, Yakult, entre outras. Trabalhos que não mudaram apenas as trajetórias dessas marcas. Mudaram também a nossa, e nos levaram ainda mais longe do que imaginávamos. Tanto é, que hoje estamos aqui comemorando o título de **AGÊNCIA DO ANO NO CABORÉ 2016.**

Um prêmio histórico para a Publicis, não só porque representa o maior reconhecimento do mercado. Mas também porque foi disputado com as finalistas AlmapBBDO e Talent Marcel, duas das melhores e mais criativas agências do mundo. Um prêmio que veio para coroar um ano de muito esforço, dedicação e, ao contrário do que muitos projetavam, de muito, muito sucesso. Um prêmio que reforça o que a gente acredita: quanto mais desafiador é o cenário, mais inesquecível é a conquista.



AS LIÇÕES DE LIDERANÇA DE

FOTO LEANDRO INÁCIO • DESIGN EVERTON PRUDÊNCIO

TITE

OS SEGREDOS DO TÉCNICO DA SELEÇÃO BRASILEIRA PARA INSPIRAR E MOTIVAR PESSOAS, EXTRAIR O MÁXIMO DE SEU TIME E ENTREGAR RESULTADOS SOB PRESSÃO

POR ELISA TOZZI

Eram 14h10 do dia 14 de junho de 2016 quando Adenor Leonardo Bacchi, que você deve conhecer como Tite, decidiu que ouviria a proposta da Confederação Brasileira de Futebol (CBF) para se tornar técnico da seleção brasileira. O gaúcho de Caxias do Sul estava em seu escritório, no centro de treinamento do Corinthians, em São Paulo, às voltas com um dos maiores dilemas de sua vida. Adorava o time em que trabalhava, com o qual tem uma identificação forte e uma história vitoriosa. Mas acabara de receber uma oferta para realizar um sonho. Antes de anunciar sua decisão, Tite embarcou no jatinho da CBF, voou até o Rio de Janeiro e passou quase 3 horas conversando com a diretoria da instituição para entender qual era o projeto dos dirigentes e que grau de autonomia teria para trabalhar. À noite, retornou para São Paulo. No avião, não sabia o que fazer. "Saí de lá convicto de que eu seria o novo técnico da seleção. Mas, quando estava voltando para casa, tinha a certeza de que não seria", afirmou Tite em entrevista à VOCÊ S/A. Quando chegou a seu apartamento, sua mulher, com quem está há 35 anos, não conseguia decifrá-lo. "Ela me disse: 'Não te li. Eu não sabia o que tu ias decidir'", diz Tite.

Aos 55 anos, o treinador estava com o rumo de sua carreira nas próprias mãos — algo que não aconteceu no começo de sua caminhada. Se um amigo não o tivesse convidado a voltar a jogar no Guarany de Garibaldi (RS) — após a lesão que quase o levou à aposentadoria dos gramados aos 28 anos de idade —, Tite teria se tornado professor de educação física e proprietário de uma loja de artigos esportivos. "Disputei alguns jogos, mas meu joelho inchou e parei. Então fui ajudar o preparador físico. Depois de uns meses o técnico saiu, e o diretor do Guarany, Gilberto Piva, falou: 'Assume os cinco jogos finais'. E eu estou nessa até hoje", diz Tite.

Vinte e seis anos depois, o treinador tinha diante de si a chance de chegar ao auge. Por um lado, estava inseguro para deixar o Corinthians e tinha as suas rusgas com a CBF — chegou a participar de um abaixo-assinado, em dezembro de 2015, pedindo a saída de Marco Polo Del Nero, investigado por corrupção, da presidência da entidade. Por outro, estava animado a realizar seu grande objetivo. Para decidir, Tite se lembrou de uma história do livro *Herr Pep* (Martí Perarnau, Roca, e-book por 20,49 reais), uma espécie de diário de Pep Guardiola no primeiro ano à frente da equipe alemã Bayern de Munique. Ali, o técnico catalão conta sobre uma conversa que teve com o jogador de xadrez russo Garry Kasparov, que, aos 37 anos, disputou o campeonato mundial com Vladimir Kramnik, então com 25 anos. Guardiola perguntou se, naquela época, Kasparov achava que seria campeão. Ele disse que não, pois estimava que o jogo duraria de seis a sete dias e que só teria fôlego para uma disputa de dois dias. Dito e feito. Kasparov perdeu. "Isso me marcou. Eu não sabia se teria outra oportunidade como essa e não tinha certeza se daqui a seis ou sete anos estaria com o mesmo pique para o trabalho, para pagar o preço das viagens, da paixão. Aí ponderei que era o momento e decidi."

No comando desde junho do ano passado, Tite pegou a seleção após a desclassificação na Copa América Centenário. O trabalho de Dunga, seu antecessor, não vingava e o time estava fora da zona de classificação para a Copa do Mundo de 2018, na Rússia. Sob a batuta de Tite, a equipe renasceu: foram seis vitórias consecutivas nas eliminatórias (igualando o recorde da seleção nas eliminatórias de 1969) e uma goleada de três gols de diferença na maior rival, a Argentina. A boa fase não é à toa. Com um estilo bem definido de liderança, investimento em seu preparo intelectual e implantando uma filosofia própria de gestão, Tite tem muito a ensinar sobre gestão de pessoas — dentro e fora do campo.

FOTO: AFP

6 9 2016
Brasil 2 x 1 Colômbia
Para estimular a paixão por jogar, Tite descobre qual é a real motivação dos atletas

Quando estão na seleção brasileira, os atletas têm um desafio específico: entregar bons resultados para uma instituição que não é sua empregadora. Estão jogando não pelo salário, mas por outra coisa. É aí que entra o desafio do técnico, que precisa identificar que "outra coisa" é essa. Tite sabe como fazer isso. Em seus treinamentos, ele apresenta uma série de slides contendo não só informações táticas mas também emocionais. Em um deles, setas indicam gatilhos motivacionais. "Eu pergunto: o que te motiva mais? Sua valorização profissional, sua oportunidade de crescer, de ser melhor? Ou as razões pessoais? As de cunho pessoal são muito maiores do que as de cunho profissional, inevitavelmente", diz Tite. Com base nesse mapeamento dos gatilhos motivacionais dos jogadores, ele descobre como despertar a vontade de jogar em cada um. "O Marcelo me contou que, desde os 17 anos, adora ser convocado porque sua família fica numa felicidade só", diz Tite sobre o lateral esquerdo do Brasil e do Real Madrid. "Muitos dizem que os jogadores são mercenários, que só jogam por dinheiro. Mas, na seleção brasileira, a maior motivação é dividir alegrias, é tirar foto com um menino que está feliz." Essa é a tal motivação intrínseca, que dá um propósito ao trabalho e que todo líder deve tentar despertar em sua equipe. "O que Tite faz é resgatar o prazer de jogar, fechar o grupo e extrair a essência dos grandes talentos", diz Edmarson Bacelar Mota, coordenador do MBA em gestão estratégica de pessoas, da Fundação Getulio Vargas do Rio de Janeiro.

Para isso, o treinador tem duas técnicas: conversar muito com seus liderados, para entender quem são essas pessoas; e proteger seus atletas, o que cria vínculos fortes. Na seleção, em que há mais tempo e recursos disponíveis, isso pode parecer fácil. Mas a estratégia de Tite dá certo mesmo quando ele tem de fazer mais com menos. Foi o que aconteceu no primeiro semestre de 2016, quando o Corinthians, campeão brasileiro de 2015, foi desmontado pela venda de jogadores ao futebol chinês. Naquele momento, a tarefa de Tite era animar quem continuaria no elenco. "Quando enfrentava situações como essa, meu papel era motivar pela segurança, demonstrando que os atletas estavam prontos para assumir mais responsabilidades", afirma Tite.

"MUITOS DIZEM QUE OS JOGADORES SÃO MERCENÁRIOS, QUE SÓ JOGAM POR DINHEIRO. MAS, NA SELEÇÃO BRASILEIRA, A MAIOR MOTIVAÇÃO É DIVIDIR ALEGRIAS, É TIRAR UMA FOTO COM UM MENINO QUE ESTÁ FELIZ"

LAÇOS DE CONFIANÇA

No jogo Brasil x Argentina, Tite chamou Daniel Alves para uma correção de posicionamento. Explicou, detalhadamente, por que ele estava com o tempo de bola atrasado e como isso poderia prejudicar seu rendimento. Daniel, embora acreditasse estar no tempo certo, escutou e começou a sair um pouco antes para disputar as bolas — e isso fez com que sua atuação melhorasse. O lateral-direito deu ouvidos a Tite não apenas porque ele é a figura de liderança, mas porque confia que o técnico está totalmente preparado para aquela função. "É profissional, inteligente, respeitoso. Se você tiver a junção de todas essas coisas, vai conseguir ter êxito. Não é sorte o que o Tite consegue hoje. É porque ele se preparou para a oportunidade", disse o jogador numa entrevista ao programa *Esporte Espetacular*, da TV Globo.

Além do preparo intelectual, pesa o fato de o treinador falar bem a língua de sua equipe e passar as instruções de um modo que faz os atletas se conectar com sua filosofia de trabalho. "Hoje, um técnico tem de estar ligado ao que acontece no mundo, mas isso não basta. É preciso ter a capacidade de olhar no olho e dizer por que o jogador precisa fazer isso ou aquilo", diz Paulo Vinicius Coelho, o PVC, colunista esportivo do jornal *Folha de S. Paulo* e comentarista dos canais Fox Sports, do Rio de Janeiro. Quando há equilíbrio entre essas duas habilidades, o time compra as ideias de seu gestor. O que ajudou Tite a agir assim foi a crença de que os jogadores têm mais a ensinar do que muitos imaginam. "Quem mais conhece de futebol são os atletas. Às vezes, eles não têm um nível alto de verbalização, mas sabem o que fazer porque passam a vida toda fazendo aquilo. Se passar uma orientação que não tem consistência, ele vai escutar, mas não vai ouvir, porque não fez sentido para ele", diz Tite.

10 11 2016
Brasil 3 x 0 Argentina
Daniel Alves marca
Angel Correa. O lateral brasileiro confiou na sugestão de Tite e mudou seu posicionamento

Uma questão em discussão em todas as empresas é a transparência. Numa época de investigações de corrupção e de informação em tempo real, as companhias sofrem para contar aos funcionários o que eles querem saber. Tanto que o estudo Liderança 2030, da consultoria Hay Group com 171 organizações e 968 000 entrevistados, revelou que 48% dos empregados não acham que suas empregadoras têm comunicação transparente. Diminuir esse índice é uma tarefa dos líderes. E a experiência de Tite pode trazer pistas sobre como fazer isso. Quando estava à frente do Corinthians em 2012, ele passou por uma situação

FOTOS: 1 GETTY IMAGES 2 FOTOARENA

TRANSPARÊNCIA TOTAL

14/7/2012
Corinthians 2 x 1 Náutico
Depois de feedback de Tite, o time alvinegro se mot[illegible] para virar o jogo e sair de uma fase ruim

complicada. O time paulistano tinha acabado de conquistar a Libertadores da América e a equipe estava radiante. Só que a alegria começou a atrapalhar. Na sexta rodada do Brasileiro, o alvinegro estava na zona de rebaixamento. Tite chamou todo mundo, da comissão técnica ao pessoal da cantina, e disse que era preciso mudar a postura. "Estamos vivendo de oba-oba e nosso comportamento não deixa que eu exija dos atletas o nível de concentração necessário. A etapa da Libertadores passou e temos de ser os porta-vozes da mudança", disse Tite. Mas os atletas continuavam com a cabeça no passado.

Então, em um jogo contra o Náutico, quando o Corinthians perdia de 1 a 0 no primeiro tempo, Tite fez o que descreve como "uma das palestras mais iluminadas" de sua vida. No vestiário, num misto de indignação e emoção, com um tom de voz elevado, cobrou os jogadores: "Eu tenho avisado e o comportamento não muda. No treinamento, no jogo, sempre a mesma batida de que, uma hora, o campeão da Libertadores vai voltar. Da minha parte, sempre tiveram respeito e eu não estou recebendo o mesmo respeito". A partir da conversa, o time virou o jogo — venceu por 2 a 1 — e começou a ir melhor no Brasileirão — no qual terminou em sexto lugar. "Sempre digo o que eu sinto. Na hora. Não vou reprimir elogios nem críticas. Não se pode perder a oportunidade de falar a verdade — que não é a definitiva, mas é a sua", diz Tite. Essa transparência ajuda a aumentar a motivação e a união dos times. Para Leni Hidalgo, professora de gestão estratégica do Insper, de São Paulo, se não existe o elo conferido pela sinceridade, as equipes ficam disfuncionais. "Se não há transparência, não há confiança e as pessoas preferem não falar o que sentem e não fazer o que é necessário", diz.

LEITURA DO AMBIENTE

O volante Fernandinho tinha uma missão bastante difícil no clássico Brasil x Argentina: marcar um dos jogadores mais habilidosos do mundo, Lionel Messi. Aos 6 minutos do primeiro tempo, depois de levar um drible do argentino, o brasileiro cometeu falta e recebeu cartão amarelo. O risco de receber outro cartão e ser expulso era altíssimo. Antes de qualquer decisão, Tite começou a ler os sinais dados por Fernandinho: "Fiquei monitorando se ele estava emocionalmente forte. Prestei atenção por 5, 10 minutos, deixando uma substituição pronta, caso fosse necessário. Mas ele se reequilibrou e o deixei no jogo", diz. O treinador recorreu à mesma tática em outro

FOTOS: 1 FOTOARENA 2 A PIMAGES

momento, na disputa entre Brasil e Bolívia. Embora a seleção vencesse por 3 a 0, os jogadores estavam abatidos no intervalo. O motivo era um cartão amarelo recebido por Neymar que o deixaria de fora da partida seguinte. Tite notou, chamou todos e disse: "Estão acostumados a ouvir a verdade de seus treinadores? Porque eu só falo a verdade. E a verdade é que vocês estão jogando muito! Não sabem qual é o sentimento do técnico em ver esse grande jogo que a equipe está fazendo. Curtam esse momento, que ele é maravilhoso. Neymar, deixa o seu cartão comigo. Vai para cima e não se envolva com a arbitragem". Foi o bastante para reaquecer os ânimos e aumentar o placar no segundo tempo.

Essa habilidade de compreender se a equipe está confortável ou não faz com que o líder seja mais respeitado — pelos subordinados e por seus pares. Um dos elogios dos quais Tite mais se orgulha de ter recebido veio do técnico Carlos Bianchi, que comandou o argentino Boca Juniors, durante a Libertadores de 2012. Bianchi disse a Tite que se impressionou com a frieza do Corinthians, pois os jogadores não caíram nas provocações dos *hermanos*, famosos por tirar os brasileiros do sério. Tite sabia que essa seria uma questão — ao ler o ambiente — e preparou os atletas nesse sentido. "Trabalhei para que o grupo tivesse o mesmo nível de concentração jogando na Bombonera *[estádio do Boca Juniors]* ou em Jundiaí", afirma Tite.

10_11_2016
Brasil 3 x 0 Argentina
Tite monitorou os sinais do volante Fernandinho, que tinha levado um cartão amarelo aos 6 minutos de jogo, numa disputa com Messi

EQUIPE DE CONFIANÇA

PARA MONTAR UM TIME DE SUCESSO DENTRO DE CAMPO, É PRECISO TER PROFISSIONAIS DE CONFIANÇA NOS BASTIDORES

UMA DAS TAREFAS MAIS IMPORTANTES DE UM GESTOR É MONTAR UMA BOA EQUIPE. PARA TITE, ISSO NÃO SERIA DIFERENTE. MAS, NO CASO DO TÉCNICO DA SELEÇÃO, O TIME VAI MUITO ALÉM DOS JOGADORES EM CAMPO. É PRECISO CONTAR, TAMBÉM, COM UMA COMISSÃO TÉCNICA, QUE VAI TRABALHAR LADO A LADO COM O TREINADOR. PARA ISSO, A ESTRATÉGIA DE TITE É CERCAR-SE DE PESSOAS NAS QUAIS TEM EXTREMA CONFIANÇA. TANTO QUE BOA PARTE DOS COLEGAS DE SELEÇÃO TRABALHOU COM ELE NO CORINTHIANS — É O CASO DE **EDU GASPAR**, COORDENADOR TÉCNICO; CLEBER XAVIER, AUXILIAR TÉCNICO; E FÁBIO MAHSEREDJIAN, PREPARADOR FÍSICO. "UM BOM TIME COMEÇA COM UMA BOA COMISSÃO TÉCNICA. DOU OPORTUNIDADE A QUEM ESTÁ A MEU LADO, MAS SOU EXIGENTE. AS PESSOAS TÊM QUE EVOLUIR CONSTANTEMENTE, TER QUALIDADE PROFISSIONAL E SER CORRETAS E LEAIS", DIZ TITE. ASSIM, O TREINADOR CONSEGUE DAR AUTONOMIA À SUA EQUIPE, COMPLEMENTAR SEUS PONTOS FRACOS E FICAR FOCADO NO FUTEBOL. "TITE SE BLINDOU. ELE TEM ALGUMAS QUESTÕES ÉTICAS COM A CBF E TEM UM ANTEPARO, NÃO PRECISA TRATAR DE CERTOS ASSUNTOS PESSOALMENTE", DIZ CELSO UNZELTE, COMENTARISTA ESPORTIVO DOS CANAIS ESPN, DE SÃO PAULO.

4.10.2016
Treino na Arena das Dunas (RN)
Willian e Philippe Coutinho competiam pela titularidade e ouviram elogios de Tite por terem sido leais na disputa

5 LEALDADE E MERITOCRACIA

Nas equipes de Tite, nenhum jogador chega para tomar o lugar do outro — e não importa o nome que esteja estampado na camisa. Para o treinador, o que conta é quem está melhor naquele momento. "Os que chegam precisam de tempo para mostrar o trabalho. Se um jogador está bem e toma cartão amarelo, volta. E, se alguém substitui outro e se sai melhor, terá a oportunidade de continuar em campo. Avalio isso constantemente", afirma Tite. É a boa e velha meritocracia, mas com uma dose de lealdade.

Recentemente, esses dois conceitos afloraram em uma disputa pela titularidade do meio-campo da seleção. Philippe Coutinho tinha entrado como substituto de Willian, nos minutos finais, em duas oca-

FOTO: GETTY IMAGES

6 APERFEIÇOAMENTO PESSOAL E DA EQUIPE

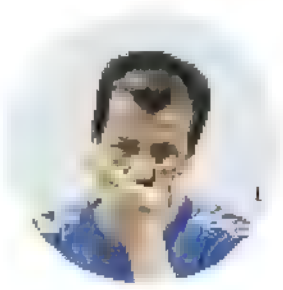
sições: contra o Equador e contra a Colômbia, e melhorou muito o poder ofensivo do time. Isso fez com que o técnico ponderasse sobre quem seria o titular da posição. Os dois atletas estavam disputando a vaga e, num treino na Arena das Dunas, em Natal, Tite elogiou a lealdade da dupla, que saía abraçada do treino. Quando decidiu por Philippe Coutinho, Tite explicou seu ponto a Willian pessoalmente. Na entrevista coletiva antes do jogo contra a Bolívia, em que Philippe seria titular, ele elogiou o modo como o outro meia recebeu a informação: "Eles têm de competir, sim. Mas serem leais. É para ter personalidade forte. Willian tem isso. Sair da equipe, ser informado, ir lá e trabalhar forte". Com essa postura, transparente e justa, o técnico elimina possíveis descontentamentos da equipe. "Nenhum jogador gosta de ficar fora do time, mas, quando ele vê que a decisão tem argumentos que a sustentam, ele respeita", diz Wilson Borges, ex-jogador de futebol profissional com passagens por times como São Paulo, Palmeiras e Panathinaikos, durante a década de 70, e atual CEO da farmacêutica Natulab Group Brasil. O equilíbrio entre a justiça e a lealdade faz Tite deixar o clima do grupo tranquilo, pois leva todos em consideração. "A meritocracia é mais eficiente quando se pensa no coletivo", afirma Leni, do Insper.

No fim de 2013, Tite não renovou seu contrato com o Corinthians. Ele sentia que havia chegado o momento de dar uma pausa no dia a dia dos clubes, estudar o futebol, viajar para a Europa e assistir aos 64 jogos da Copa do Mundo no Brasil — com caderno e caneta nas mãos para fazer anotações táticas que guarda até hoje. Esse período sabático repercutiu muito, pois Tite demonstrou que era um tanto diferente dos técnicos de sua geração. "O futebol brasileiro está começando a pensar em formação de treinadores, deixando de lado o estilo boleiro e migrando para uma gestão mais antenada com o futebol que está sendo jogado mundo afora", diz Celso Unzelte, comentarista dos canais ESPN, em São Paulo. No caso de Tite, essa preocupação com o próprio desenvolvimento vem de longe. Aos 20 anos, ficava sem jantar e pegava um ônibus de Bento Gonçalves a Caxias do Sul para estudar comunicação social na Universidade de Caxias do Sul — quando já era jogador. Alguns anos depois, concluiu a segunda graduação, em educação física, na PUC de Campinas. Era comum ter de repor aula às quintas pela manhã, porque jogava nas quartas à noite. "Nunca parei de estudar. No período sabático, apenas potencializei. Mas foram anos de experiência e competência", diz Tite.

O notável é que o treinador consegue demonstrar para seus times a importância de se aperfeiçoar. "Ele é um líder que desenvolve, deixa as pessoas com vontade de ler o que ele leu, sem forçar. Sinto essa curiosidade porque, se eu não correr atrás, não vou aproveitar tão bem as discussões", afirma Edu Gaspar, coordenador técnico da seleção brasileira e ex-gerente de futebol do Corinthians. Além de estimular o desenvolvimento intelectual, Tite tem algumas táticas para melhorar as competências comportamentais de sua equipe. Uma das mais interessantes é a rotatividade da braçadeira de capitão — algo que tem feito na seleção e que surgiu no Corinthians quando, de repente, ele perdeu seus capitães. Como não havia, naquele momento, nenhum jogador que preenchesse todos os requisitos para usar a braçadeira, a solução foi criar um rodízio. "Aquilo foi irradiando e o pessoal foi gostando", diz o técnico. Até quem confessou ao treinador que não queria ser capitão, com medo de perder a concentração no jogo, gostou da experiência. "Foi o caso de Ralf. Ele não queria no começo, porque não tinha vontade de se manifestar com o árbitro. Mas cedeu e achou legal. É uma responsabilidade, mas também uma valorização do profissional", afirma Tite

7 APRENDER COM AS FRUSTRAÇÕES

Mesmo antes de a Copa do Mundo do Brasil começar, Luiz Felipe Scolari anunciou que não continuaria como treinador da seleção brasileira depois do Mundial. Com a desclassificação e o 7 a 1 na bagagem, o anúncio do novo técnico foi acompanhado com ansiedade. Tite era o mais cotado — pelos críticos e pelo público. Na época, uma pesquisa do Datafolha com 5377 pessoas em 233 municípios, feita em julho de 2014, revelou que ele era o preferido de 24% dos brasileiros. Mas a CBF optou por **Dunga**, uma frustração para Tite. "Eu tinha criado uma expectativa, não por ser o melhor técnico, mas por estar em um momento melhor profissionalmente", diz ele. "Brinco que fiquei triste por sete dias. No oitavo, eu pensei: 'Fui à luta a minha vida toda, não vou me fazer de coitadinho, de injustiçado; vou continuar trabalhando'." Foi exatamente o que fez. Leu, viajou e trocou informações com alguns dos técnicos mais respeitados do mundo, como Carlo Ancelotti, atual treinador do Bayern de Munique, e Carlos Bianchi, ex-treinador do Boca Juniors.



Entre os fracassos da carreira, um dos que mais marcaram Tite foi o rebaixamento do Atlético Mineiro em 2005. Ele assumiu o time numa situação difícil. No ano anterior, o Galo tinha se salvado do rebaixamento na última rodada. Mas não seria a primeira vez que o técnico teria um cenário adverso à sua frente. "Peguei o São Caetano na 14ª colocação do Brasileiro, tirei o Grêmio e o Inter da zona de rebaixamento. Todos com sucesso. Quando entrei no Atlético em abril de 2005, tinha certeza de que ia conseguir também", afirma. Só que deu errado. O treinador não conseguiu entregar resultados, demitiu-se da equipe em agosto e o time foi rebaixado. "Até hoje isso me machuca. Mas eu aprendi que não era o salvador da pátria, que não tinha varinha de condão. Num campeonato com esse grau de dificuldade, eu precisava de tempo para fazer um trabalho com começo, meio e fim", diz Tite. Esse aprendizado tem conduzido as decisões de carreira do gaúcho até hoje.

FOTOS: 1 GETTY IMAGES 2 BRANDO FONSECA

Nas duas vezes em que dirigiu o Corinthians, Tite sentiu a pressão de uma torcida que, de acordo com uma pesquisa de 2015 do jornal *Lance!* e do Ibope, soma 27,3 milhões de pessoas e é a segunda maior do país. Na seleção, Tite é pressionado por uma população de mais de 200 milhões de habitantes. Como nas empresas, a cobrança é por bons resultados. "Mas, diferentemente do mundo corporativo, o futebol exige entregas mais rápidas. Se você falha duas vezes seguidas em uma semana, a pressão é enorme", diz Wilson, CEO da Natulab. Para lidar com isso, é preciso ter um misto de inteligência emocional com racionalidade e gosto por adrenalina. "Eu adoro a responsabilidade que essa expectativa alta traz e prefiro que a pressão venha para mim e não para minha equipe", diz Tite. É por isso que o treinador protege seus atletas e se coloca como escudo. Quando um jogador chega ao time e gera ansiedade na torcida e na imprensa, Tite costuma deixá-lo no banco. Foi o que fez com Marcelinho Paraíba, em 2001, no Grêmio. "Todo mundo falava que ele era o cara, o astro. Eu o deixei de fora das partidas para ele ganhar confiança, ficar mais fortalecido. Quando o coloquei para jogar, a atuação foi normal. Ganhamos o jogo e, no fim, ele me agradeceu. Entendeu que eu tinha tomado aquela decisão para protegê-lo", diz Tite.

É claro que, para aguentar tamanha pressão sem enlouquecer, o técnico tem algumas armas. Uma das mais importantes é cuidar da saúde — mental e física. Todos os dias, Tite faz exercícios. Católico, reza pela manhã. E, sempre que pode, passa seu tempo livre com a família. Para ele, o segredo para ter sucesso e encontrar o equilíbrio entre trabalho e vida pessoal é, teoricamente, muito simples: fazer aquilo que ama.

"EU NÃO COSTUMO DAR CONSELHO. MAS, SE DESSE, SERIA PARA FAZER O QUE TE FARÁ FELIZ QUANDO VOLTAR PARA CASA. AÍ É QUE VEM A SUA RECOMPENSA. NÃO SEI O QUE VOU FAZER DEPOIS DA SELEÇÃO, MAS SERÁ ALGO QUE ME DARÁ O MESMO COMBUSTÍVEL DE REALIZAÇÃO QUE TENHO AGORA."

WHATSAPP DA SELEÇÃO

O TIME DO BRASIL NÃO SE REÚNE COM TANTA FREQUÊNCIA, POIS OS ATLETAS FICAM ESPALHADOS PELO MUNDO. ISSO PODE SER UM PROBLEMA, JÁ QUE É DIFÍCIL MANTER O GRUPO UNIDO QUANDO OS PROFISSIONAIS NÃO SE VEEM TODO DIA. MAS, COM A AJUDA DA TECNOLOGIA, TITE E SUA COMISSÃO TÉCNICA CRIARAM ALGUMAS ESTRATÉGIAS PARA DEIXAR O ESPÍRITO DE EQUIPE AFLORADO.

INFORMAÇÕES TÁTICAS POR WHATSAPP: OS ATLETAS SÃO MUNIDOS DE INFORMAÇÕES SOBRE AS EQUIPES ADVERSÁRIAS ANTES DE SE CONCENTRAREM E CHEGAM MAIS PREPARADOS AOS TREINOS.

LIGAÇÕES PARA OS JOGADORES MACHUCADOS: QUANDO UM ATLETA QUE FAZ PARTE DA EQUIPE SE MACHUCA, A COMISSÃO TÉCNICA FAZ QUESTÃO DE TELEFONAR PARA ELE E ACOMPANHAR A RECUPERAÇÃO.

E-MAIL DE PARABÉNS: OS JOGADORES QUE CONQUISTAM ALGO NO ESPORTE OU NA VIDA PESSOAL RECEBEM UMA MENSAGEM DE RECONHECIMENTO DA COMISSÃO TÉCNICA DA SELEÇÃO.

EXCLUSIVA
BARONG
ERDINGER
Weißbier
DUNKEL
ERDINGER
ERDINGER
DUNKLER WEIZENBOCK
ERDINGER
Pikantus
VOCÊ AINDA LEVA UM COPO EXCLUSIVO 480ML

BEERPRO

O MELHOR CLUBE DE ASSINATURA DE CERVEJAS ESPECIAIS DO BRASIL.

Assine já o **BeerPro** deste mês e receba uma seleção de cervejas ideal para aproveitar o clima tropical brasileiro. São dois rótulos nacionais da cervejaria Morada, duas Erdingers importadas direto da Alemanha e mais **1 copo desta incrível cervejaria alemã.**

Não perca tempo!
Garanta já as melhores cervejas na sua casa.

Como funciona

Acesse o site → Escolha o plano → Assine → Receba todo mês em casa

CERVEJAS DE TRIGO

4 ESTILOS BEM DIFERENTES PARA VOCÊ CONHECER UM POUCO MAIS OS SABORES DO TRIGO

www.assinegobox.com.br

Uma empresa do Grupo Abril

OUÇA ESTA MATÉRIA

CRESÇA DEVAGAR

Com a economia em marcha lenta e com a redução das promoções, fica a sensação de que a carreira desacelerou. Entenda por que isso não é necessariamente ruim

Por Mariana Amaro

"Devagar! Quem mais corre, mais tropeça", diz Frei Lourenço, personagem de *Romeu e Julieta*. E o conselho bem que poderia ser seguido pelos profissionais que ficaram com a sensação de estar com a carreira estagnada em 2016. Num ano em que o desemprego atingiu 12 milhões de pessoas, as movimentações profissionais escassearam e os investimentos em desenvolvimento e premiações diminuíram. Nesse contexto, a adrenalina baixa e a impaciência aumenta. "Nos momentos de crise, todo mundo fica com o freio de mão puxado", afirma Gislene Camargo Giovanelli, sócia-diretora da KPMG, consultoria de São Paulo.

Mas um crescimento um pouco mais lento não é necessariamente ruim. Isso porque, segundo os especialistas, há uma diferença entre ir rápido e ir bem. "Uma sequência de promoções normalmente significa que o profissional é um talento, com habilidade única. Mas crescer rápido demais pode levar a um sentimento de superioridade ou a uma falsa segurança", afirma Gislene. Em outras palavras, pode-se ficar com a sensação, errônea, de dominar determinada atividade, mesmo que ainda haja muitas lacunas de conhecimento. "O maior benefício de ir mais devagar é completar um ciclo de aprendizagem:

Abilio Pettenazzi, da Brasoftware: ele trocou cargo mais alto e aumento de salário por qualidade de vida

FOTO: GERMANO LÜDERS

criar um projeto, desenvolvê-lo, implementá-lo e analisá-lo. E, para isso, são necessários alguns anos", diz Silvana Mello, diretora de desenvolvimento de líderes e engajamento da consultoria LHH DBM, de São Paulo. Reduzir o ritmo também permite avaliar, com mais precisão, se sua carreira está evoluindo na direção certa. Afinal, é mais difícil fazer uma mudança de rota quando a velocidade é de 200 quilômetros por hora do que quando se vai a 50. A chance de fazer o desvio pode passar tão rápido que nem se percebe o que aconteceu.

O crescimento mais lento é comum em empresas grandes, com muitas vagas operacionais e poucas de gestão, como a fabricante de embalagens para bebidas Ball, com mais de 15 000 funcionários no mundo, 2 400 na América do Sul e sede brasileira em São Paulo. "A pessoa precisa fazer a leitura de onde estão as oportunidades e buscar o crescimento, seja se engajando num projeto, seja participando de grupos de trabalho, seja fazendo uma movimentação lateral", diz Luci Bellacosa, vice-presidente de recursos humanos da empresa na América do Sul. Essa foi a estratégia do gerente de operações da Ball, Anderson Stéfano, de 46 anos, de São José dos Campos, em São Paulo, que entrou na companhia aos 21 anos como técnico de manutenção. Depois de se tornar supervisor da área, aos 26, ele adotou a prática de fazer movimentações laterais de três em três anos para conhecer a companhia a fundo.

Aos 37, quando surgiu a oportunidade de crescimento, estava mais do que pronto: virou gerente. A partir daí, veio uma arrancada. Três anos depois, ele foi promovido a gerente regional e, nos anos seguintes, sua responsabilidade só aumentou. Hoje, Anderson é responsável por toda a operação no Sudeste. "Minha carreira pode parecer lenta até eu me tornar gerente regional de operações, mas tive um bom tempo de maturação em cada uma das posições. O crescimento horizontal me entregava desafios importantes para criar a bagagem que me preparou para os cargos que viriam depois", afirma.

Diferença de gerações

Nem todos os profissionais pensam como Anderson. Preparar-se antes de dar o salto é particularmente difícil para as gerações mais jovens, acostumadas à velocidade das tecnologias digitais. "Elas entram na empresa fazendo as perguntas erradas, como 'em quanto tempo serei promovido?', quando deviam perguntar 'o que falta para uma promoção?'", diz Luci. "Faltam resiliência e paciência, lições que podem ser assimiladas em carreiras mais lentas."

Por outro lado, viver ciclos mais longos significa ter de lidar com frustrações, perdas, ganhos, momentos de vitória e de espera, o que ajuda no desenvolvimento da inteligência emocional. "A maior parte das pessoas terá de trabalhar pelo menos 35 anos até se aposentar. Assim, ficar três anos na mesma posição não é tanto tempo. O importante é que os ciclos sejam saudáveis e que sejam finalizados", afirma Silvana Mello, da LHH.

Os profissionais da geração X, que inclui os nascidos de 1960 a 1979, têm mais facilidade em lidar com uma trajetória profissional que não sai da primeira marcha. Em contrapartida, como têm maior tendência a deixar a carreira nas mãos da companhia, podem demorar demais para perceber que estacionaram em algum ponto. Alguns sinais ajudam a reconhecer que um ciclo profissional já se encerrou. "Suas ideias não são ouvidas, seu trabalho não faz diferença, você entrou no piloto automático e o único momento feliz do dia é a hora de levantar para ir embora", diz Silvana.

Dias ruins no trabalho são tão comuns quanto segundas-feiras, mas, se trabalhar virou um martírio ou causa de sofrimento, é hora de partir para outra. No entanto, é preciso ter em mente que os desafios — emocionais e técnicos — não superados acabam incomodando novamente, de uma forma ou outra. "O profissional precisa avaliar se ele quer sair do trabalho porque sente que não se desenvolve lá de verdade ou se é simplesmente porque está fugindo de um problema que invariavelmente reaparecerá, como um relacionamento complicado com um chefe ou a falta de uma segunda língua", diz Silvana.

Uma das vantagens de desempenhar uma função por um período mais longo é o ganho de produtividade. "O perigo é ficar muito tempo focado num tema só e perder a habilidade de enxergar o todo", afirma Vicente Ferreira, coordenador do

> "O MAIOR BENEFÍCIO DE IR MAIS DEVAGAR É COMPLETAR UM CICLO DE APRENDIZAGEM: CRIAR UM PROJETO, DESENVOLVÊ-LO, IMPLEMENTÁ-LO E ANALISÁ-LO. PARA ISSO, SÃO NECESSÁRIOS ALGUNS ANOS"
>
> **Silvana Mello**, diretora de desenvolvimento de líderes e engajamento da consultoria LHH DBM, de São Paulo

ILUSTRAÇÕES: FIDO NESTI

DE OLHO NO VELOCÍMETRO

ALGUNS SINAIS PODEM MOSTRAR SE A CARREIRA ESTÁ LENTA OU ACELERADA DEMAIS

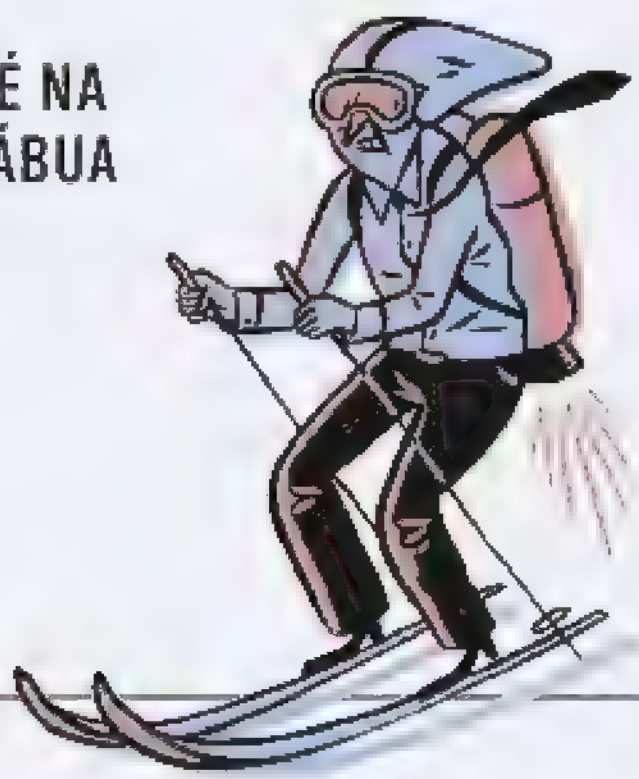
FREIO DE MÃO PUXADO

- **Você está muito confortável no trabalho e não investe em seu desenvolvimento profissional, mesmo sabendo que faltam qualificações para subir de posição**
- Você tem um chefe sem ambição. Se ele não quiser sair da posição atual, você também não sairá
- Seus maiores focos de interesse estão fora do trabalho
- Ciclos de mais de quatro anos sem promoção ou sem mudança de área
- Você não é convidado para reuniões importantes ou suas ideias são descartadas

DIREÇÃO SEGURA

- Apesar de não ter sido promovido, você recebe feedbacks positivos e sabe que a empresa tem um plano para você
- Você recebe desafios maiores e projetos diferentes de tempos em tempos, apesar de estar no mesmo posto
- **Suas ideias são ouvidas e algumas delas são aproveitadas pela companhia**
- Ciclos de pelo menos três anos em uma posição

PÉ NA TÁBUA



- **Ciclos de um ou dois anos, que não permitem que você conheça profundamente a função antes de mudar de área**
- Você é promovido sem ter as habilidades mínimas necessárias e perde mais tempo tentando entender o que precisa fazer do que fazendo
- As mudanças de área e de posto são tão frequentes que você não consegue prever minimamente como será seu próximo ano de trabalho

MBA executivo da Coppead, do Rio de Janeiro. Por isso, em algumas grandes empresas, como a GM, uma das alternativas para manter o desenvolvimento contínuo dos funcionários, mesmo quando não há promoções, é adotar o *job rotation*. "Era comum, no passado, as pessoas enxergarem a carreira como uma escadinha. Nós a vemos como uma gaiola gínica, aquele brinquedo dos parquinhos que lembra uma rede que as crianças podem escalar de diversas formas — para cima ou para os lados", diz Monica Azzalli, diretora de RH da GM para a América do Sul. "Rodar pelas áreas é também uma oportunidade de criar empatia, sair da zona de conforto e fazer uma construção sólida de carreira", diz Monica. O importante é buscar sempre formas de se desafiar e não entregar a carreira nas mãos do líder. "O gestor tem um papel importante, mas o interesse maior tem de vir do profissional. É ele quem vai escolher como trilhar esse caminho."

Anderson Stéfano, gerente de operações da Ball: movimentos laterais de três em três anos antes de promoções

Protagonismo

A velocidade da carreira, aliás, também precisa estar atrelada aos objetivos pessoais. "A rapidez ou a lentidão depende do momento da vida. Se você acabou de ter um filho, por exemplo, é normal que prefira ir mais devagar para não se expor a riscos", diz Gislene, da KPMG. Para alguns, uma carreira lenta pode significar muito tempo sem promoção ou sem aumento salarial. Para outros, isso se mede pela oferta de desafios, ganho de experiência ou aumento de autonomia.

Foi o que aprendeu o paulistano Abílio Pettenazzi, de 39 anos, gerente de estratégia e soluções *cloud* da Brasoftware, que acabou descobrindo que, para ele, crescimento profissional não é necessariamente sinônimo de promoções ou elevação da remuneração. Depois de aceitar uma proposta para assumir um cargo mais alto em outra companhia, pelo dobro do salário, Abílio acabou retornando ao emprego anterior em apenas três meses. "Percebi que lá não teria tanta flexibilidade e autonomia. Minha qualidade de vida tinha um preço que dinheiro nenhum compraria", diz. "Poderia ser diretor em outras empresas ou ter uma equipe maior em outro lugar. Mas prezo outro tipo de reconhecimento."

> "RODAR POR DIFERENTES ÁREAS É UMA OPORTUNIDADE DE CRIAR EMPATIA, SAIR DA ZONA DE CONFORTO E FAZER UMA CONSTRUÇÃO SÓLIDA DE CARREIRA"
>
> **Monica Azzalli,** diretora de RH da GM para a América do Sul

Tentar estabelecer uma relação entre uma quantidade de anos e uma promoção e criar uma expectativa em cima disso é um grande erro. "A progressão linear, por tempo de casa, só existe em igrejas e na carreira pública", diz Luci Bellacosa, da Ball. Por isso, para evitar frustrações, o mais importante é ter clareza sobre seus objetivos pessoais e profissionais. Afinal, mais crucial do que o tamanho do percurso — curto ou longo — é avançar na direção certa. ●

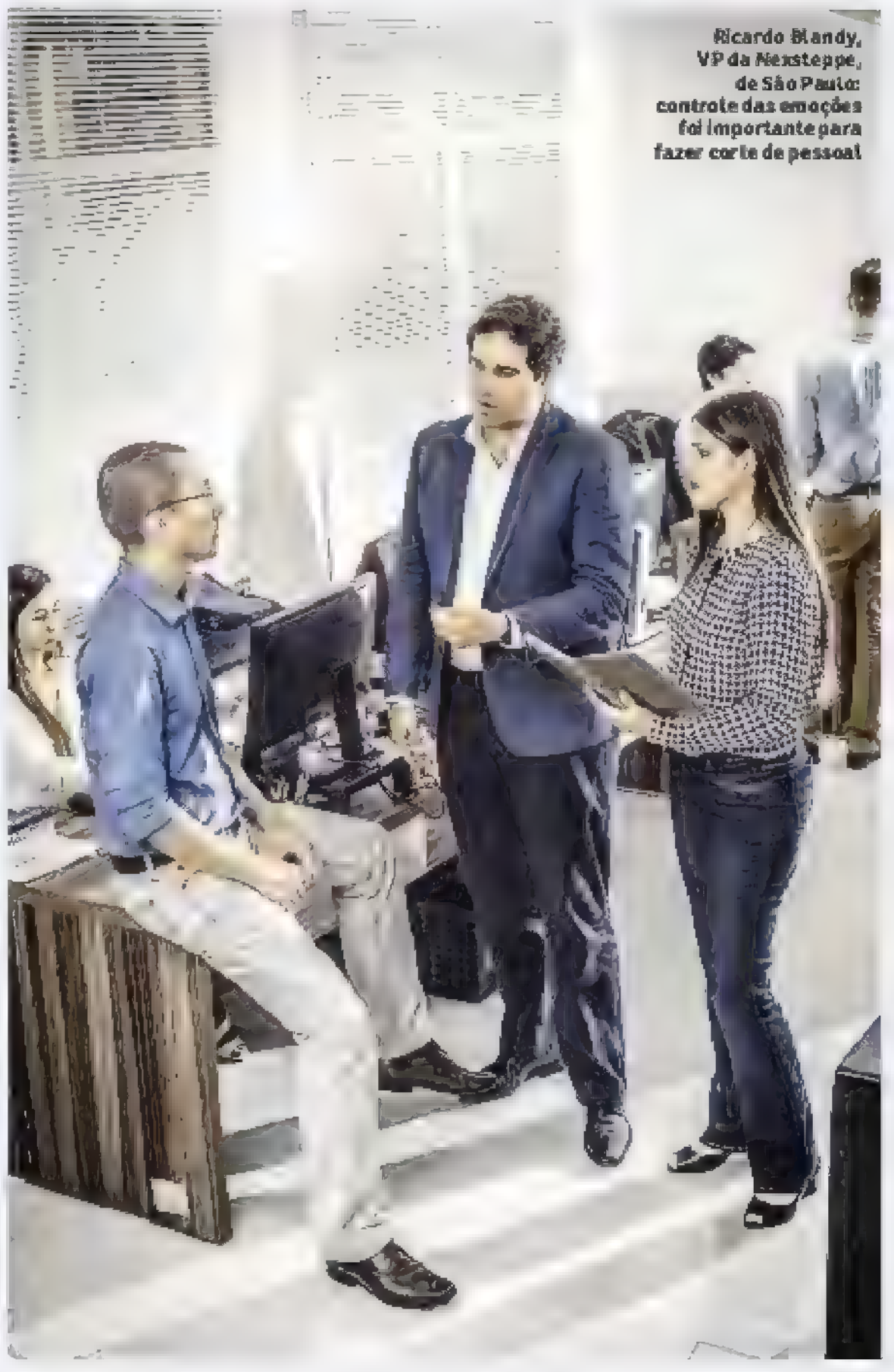
FOTO: MARCELO CORRÊA

NEGÓCIO FECHADO

Aprenda a aperfeiçoar sua habilidade de negociação e consiga melhores resultados mesmo durante a crise econômica

No ano passado, empregados e empreendedores tiveram de se virar para fazer boas entregas. Com a crise e menos recursos disponíveis, essa tarefa não foi fácil. Foi preciso desenvolver, na prática, a habilidade de negociação — para definir prioridades com a chefia, convencer a equipe a trabalhar com prazos menores e persuadir parceiros da necessidade de reduzir preços.

Melhorar essa habilidade é possível. Mas, antes de tudo, é preciso entender que uma boa negociação não se limita a ganhar ou perder. Negociar bem consiste, na verdade, em chegar a um acordo que seja interessante para as duas partes — o famoso ganha-ganha, uma teoria defendida por um dos nomes mais representativos das táticas de negociação nas empresas, o antropólogo americano William Ury. Autor de *Como Chegar ao Sim com Você Mesmo* (Sextante, 29,29 reais), fundador do programa de negociação da Escola de Direito de Harvard e responsável por intermediações difíceis — como a saída de Abilio Diniz da presidência do Grupo Pão de Açúcar —, ele defende que "negociar é desenvolver qualquer comunicação interpessoal de mão dupla, na tentativa de chegar a um acordo". Isso é importante não por bondade, mas porque um pacto que não satisfaça às duas partes não se sustenta. "Atender aos dois lados não significa



Ricardo Blandy, VP da Nexsteppe, de São Paulo: controle das emoções foi importante para fazer corte de pessoal

FOTO: ALEXANDRE RATTIHUDSI

que devo ter a mesma coisa que você, e sim que teremos nossos interesses atendidos", diz Simone Simon, autora do livro *Faça Ser Fácil* (Gente, 29,90 reais) e professora na Fundação Getulio Vargas (FGV) de São Paulo.

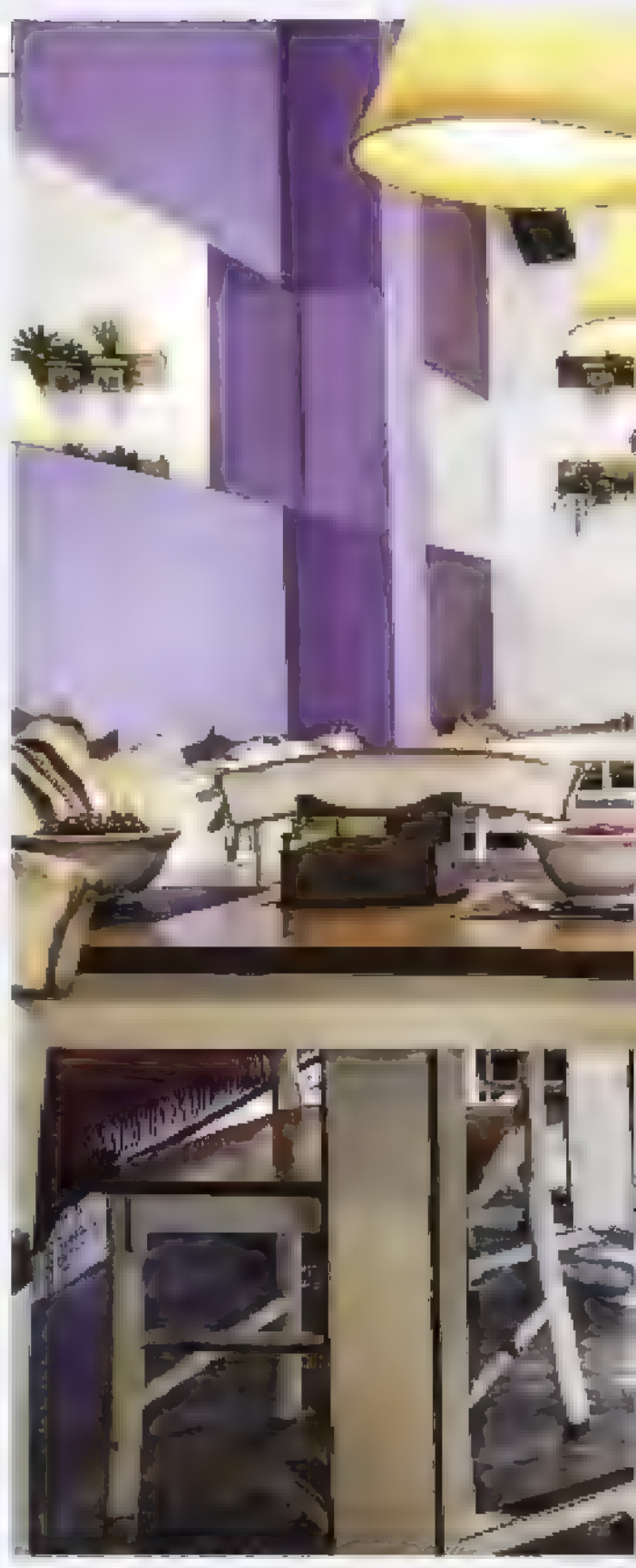
Limites e necessidades

Claro que há negociações e negociações. Uma pechincha com o feirante é um acordo pontual em que um dos lados vai ganhar. Mas, no mundo corporativo, é importante buscar uma relação que beneficie a todos, em maior ou menor grau. "Em uma crise, as pessoas tendem a defender apenas sua parte, mas temos de sair do paradigma de querer ganhar a qualquer custo", diz Eliana Dutra, master coach do International Coach Federation, do Rio de Janeiro.

Antes de iniciar a negociação, estabeleça quais são seus limites para ver até onde é possível fazer concessões e ter a noção exata sobre sua margem de manobra, o que ajuda a criar uma argumentação mais convincente. Além disso, fique atento aos limites do parceiro para notar até onde dá para pressionar. "Negociadores amadores começam pelo objeto da negociação; negociadores profissionais começam pelo relacionamento", diz Simone.

E lembre-se de que uma proposta recusada não significa, necessariamente, o término da negociação. A questão não é que o outro lado não queira fazer negócio, mas, sim, que aquela pessoa tem outras necessidades. Para entender as prioridades de seu interlocutor, procure desenvolver laços de credibilidade. Segundo uma pesquisa feita por Simone com 664 alunos do curso de MBA da FGV (com cargos que vão de coordenação a presidência), 67% dos entrevistados acreditam que os acordos foram melhores quando feitos com pessoas em quem confiavam. "Com uma confiança desenvolvida, você consegue encarar a negativa de maneira racional e tenta construir uma resposta positiva", diz Simone.

Foi por entender as necessidades do outro lado que Rogério Oliveira, de 41 anos, diretor comercial da Frooty, fabricante de produtos à base de açaí, de São Paulo, conseguiu pensar em boas soluções para melhorar a visibilidade dos produtos nos principais pontos de venda. "A rentabilidade é o mais importante para os varejistas, então notei que tinha de criar um plano para mostrar a eles os ganhos que teriam se abrissem mais fileiras para nossa marca", diz Rogério. Seguindo essa lógica, ele ainda conseguiu convencer os clientes da necessidade de reajustar o preço dos produtos por causa da diminuição da produção de açaí no país. "Por mais que o mercado mostre que a inflação existe e que



AS VANTAGENS DE NEGOCIAR

POR QUE ESSA COMPETÊNCIA PODE DIFERENCIÁ-LO DO RESTANTE DO MERCADO NUM CENÁRIO DE CRISE

1 MAIS ESPAÇO
Os profissionais que negociam bem são vistos pelos empregadores como capazes de solucionar situações difíceis e ganham mais atenção no mercado.

2 TODOS SAEM GANHANDO
Quando você escuta o outro lado e promove um crescimento colaborativo, tem a chance de conseguir resultados superiores ao esperado.

3 PARCERIAS DE LONGO PRAZO
Estar aberto a ouvir e interpretar os sinais alheios aumenta a simpatia dos outros em relação a você e cria parcerias duradouras.

4 DIMINUI AS DESPESAS
Ao renegociar o aluguel e os custos com fornecedores, os gastos da empresa podem diminuir consideravelmente – algo essencial na crise.

5 RACIOCÍNIO MAIS RÁPIDO
Pensar em soluções para transformar o "não" em "sim" amplia sua capacidade de raciocínio e sua flexibilidade.

Rogério Oliveira, diretor da Frooty, de São Paulo: muito diálogo para convencer os parceiros a dar mais destaque aos produtos da marca

ninguém está subindo o preço para ter lucro, mas para não sofrer prejuízo, o comprador poderia não aceitar o reajuste", afirma Rogério. Com essas estratégias, a empresa conseguiu crescer 32% no último ano.

Atenção aos sinais

O que o executivo fez foi uma boa leitura do ambiente em que estava inserido. Essa habilidade é mais um pilar para negociações bem-sucedidas. "Se você apresenta a ideia e o outro tem uma expressão facial diferente, já dá para perceber se pode continuar naquela linha ou não", diz Tatiane Nascimento, especialista em desenvolvimento, de São Paulo. Para isso, vale ser curioso, fazer perguntas específicas e ouvir as necessidades alheias — desde que essa escuta seja atenta. "Ouça mais do que fale", diz Gabriel Almeida, gerente da Talenses, consultoria de recrutamento, de São Paulo. Essa estratégia aumenta o grau de empatia porque ajuda a encontrar os pontos que você e seu interlocutor têm em comum. Ter essa postura em momentos de crise, quando todos estamos pressionados e receosos em perder, é essencial. Caso contrário, a negociação pode travar porque você enxerga o outro como oponente, e não como parceiro.

É preciso, ainda, ter controle emocional. Não vale entrar em uma negociação acreditando totalmente que o resultado será positivo ou negativo, o que pode embaçar seu raciocínio. E, se acontecer algum descontrole, pense sobre o que o levou a perder as estribeiras. "Anote como se sentiu para entender o porquê e, assim, impedir que aquilo ocorra de novo", diz Gabriel. Outro erro a ser evitado é levar o resultado de um acordo para o lado pessoal. "Não há o que negociar se não há um impasse, por isso é preciso saber separar as pessoas do problema", diz Simone.

Uma situação em que é importante unir empatia e inteligência emocional é durante uma demissão — principalmente quando você é o mensageiro da má notícia. Ricardo Blandy, de 34 anos, vice-presidente da Nexsteppe, empresa que comercializa sementes de sorgo, de Campinas, passou por isso ao ter de cortar 35% da equipe no ano passado. "Eu me coloquei no lugar dos funcionários, porque foi muito difícil demitir por causa da crise", diz. "Traçamos uma estratégia para não deixar as pessoas na mão, com auxílio para recolocação e manutenção de benefícios, como plano de saúde." Assim, embora a situação tenha sido difícil, o executivo conseguiu manter o controle e a serenidade. "Esses profissionais fizeram muito pela empresa", afirma. Ricardo ainda teve de negociar o valor do aluguel do escritório da companhia. "Expliquei a situação e passamos para um contrato mais barato", diz. Com esses acordos, a companhia prevê um aumento de 20% a 50% nas vendas em 2017 e novas contratações. Uma prova de que, negociando, é possível passar bem pela crise. ●

** Colaborou Yahisbel Adames*

FOTO: GERMANO LÜDERS

FÉRIAS SEM ESTRESSE

Uma pesquisa da Isma-BR mostra que 43% dos profissionais têm medo de tirar folga. Mas é possível adotar algumas atitudes para sair e voltar do descanso com tranquilidade ***Por** Michele Loureiro*

Praia tranquila, céu azul, muito sol, sossego e boas companhias. Imaginar o cenário das férias perfeitas pode até ser fácil, mas conseguir tirar o período de folga em meio a um momento econômico desafiador e com as empresas reduzindo suas equipes pode não ser tão simples. "O planejamento do descanso é essencial para que o período renove as energias. Folgar e ficar com pendências martelando na cabeça pode ser mais estressante do que estar no ambiente de trabalho", afirma Daniel Branchini, professor de psicologia organizacional e do trabalho na Universidade Presbiteriana Mackenzie, de São Paulo. Além de organizar a saída, é importante que o profissional se prepare para retomar a rotina depois que a folga acabar. Uma pesquisa recente da International Stress Management Association (Isma-BR) afirma que 82% das pessoas voltam ao mesmo nível de estresse após uma semana de retorno das férias e que 43% temem tirar esses recessos por medo de mudanças na empresa. Mas é possível evitar esses sentimentos com as dicas a seguir.

ANTES DO DESCANSO

1 **ESCOLHA A DATA CERTA** — BUSQUE O PERÍODO MENOS CONTURBADO NA EMPRESA PARA TIRAR FÉRIAS. DEPENDENDO DA ÁREA, AUSENTAR-SE NO COMEÇO E NO FIM DO ANO PODE SER UM PROBLEMA. FRACIONAR AS FÉRIAS EM DOIS MOMENTOS, COM MENOS DIAS DE DURAÇÃO, FACILITA O PROCESSO EM ALGUNS CASOS. "SAIR NO MEIO DE UM PROJETO IMPORTANTE PODE AFETAR A REPUTAÇÃO DO PROFISSIONAL", DIZ FELIPPE VIRARDI, GERENTE DA TALENSES, CONSULTORIA DE RECRUTAMENTO, DE SÃO PAULO.

2 **LISTE AS TAREFAS** — MAPEIE SUAS ATRIBUIÇÕES, ADIANTE ENTREGAS, VERIFIQUE PENDÊNCIAS E PENSE EM PARES OU LÍDERES QUE POSSAM RESPONDER POR SUAS ATIVIDADES. "O IDEAL É QUE ISSO ACONTEÇA COM DOIS MESES DE ANTECEDÊNCIA PARA NÃO GERAR ESTRESSE", DIZ FELIPPE.

3 **DELEGUE SEU TRABALHO** — INFORME A EQUIPE SOBRE SUA AUSÊNCIA E FAÇA UMA REUNIÃO APRESENTANDO O STATUS DE SEU TRABALHO PARA DELEGAR RESPONSABILIDADES AOS COLEGAS. ESSE PROCESSO DEVE COMEÇAR A SER FEITO PELO MENOS UM MÊS ANTES PARA QUE O OUTRO TENHA TEMPO DE SE ACOSTUMAR COM SUAS ATIVIDADES. SE FOR POSSÍVEL ESCOLHER MAIS DE UMA PESSOA PARA ESTE PERÍODO, MELHOR. ASSIM, A CHANCE DE PROBLEMAS FICA MENOR. "NÃO É PRECISO SENTIR CULPA POR PEDIR QUE O OUTRO O REPRESENTE. É UM PROCESSO NATURAL", DIZ DANIEL, DO MACKENZIE.

4 **DEFINA SUA PARTICIPAÇÃO** — DEIXE CLARO SE VOCÊ TERÁ ALGUM TIPO DE CONECTIVIDADE E SE QUER SER PROCURADO NO CASO DE EMERGÊNCIA. A MAIOR PARTE DOS ESPECIALISTAS RECOMENDA QUE PREVALEÇA O RELAXAMENTO, PORÉM O CENÁRIO DE INCERTEZAS FAZ COM QUE ALGUNS PENSEM O CONTRÁRIO. "APESAR DE NÃO SER UMA OBRIGAÇÃO, NESSE MOMENTO DELICADO DO PAÍS É NECESSÁRIO FAZER UM SACRIFÍCIO E RESPONDER ÀS DEMANDAS QUE FUJAM DA NORMALIDADE", DIZ NORBERTO CHADAD, CEO DA FIT RH CONSULTING, CONSULTORIA DE SÃO PAULO.

5 **AVISE QUEM ESTÁ FORA** — É IMPORTANTE NOTIFICAR CLIENTES, FORNECEDORES E CONTATOS EXTERNOS SOBRE SUAS FÉRIAS. "O TRADICIONAL E-MAIL DE AVISO DE FÉRIAS FUNCIONA, MAS ALGUNS CONTATOS MERECEM ATENÇÃO ESPECIAL E VALE FAZER UM TELEFONEMA CORDIAL", AFIRMA NORBERTO.

6 **PENSE NA VOLTA** — ANTES DE APROVEITAR A FOLGA, AGENDE REUNIÕES COM PEÇAS-CHAVE DA EQUIPE NA OCASIÃO DA VOLTA AO TRABALHO. É UMA FORMA DE GARANTIR QUE AS AGENDAS SEJAM COMPATÍVEIS E QUE VOCÊ NÃO LEVE VÁRIOS DIAS PARA CONVERSAR COM SEUS PARES E LÍDERES PARA SE INTEIRAR DO QUE OCORREU.

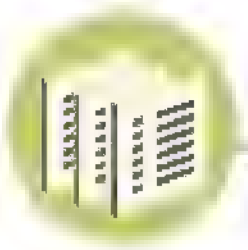


ILUSTRAÇÃO: MARCOS MÜLLER

NA HORA DE VOLTAR

1 PREPARE-SE — VOCÊ FICOU LONGE DO TRÂNSITO, DAS REUNIÕES, CRIOU OUTRA ROTINA. POR ISSO, USE OS ÚLTIMOS DIAS PARA PREPARAR SEU CORPO. "UMA ALIMENTAÇÃO BALANÇEADA E A ADMINISTRAÇÃO DO TEMPO DE SONO PODEM COLABORAR PARA QUE A VOLTA NÃO SEJA TÃO ABRUPTA. SE VIAJAR, TENTE AGENDAR O RETORNO PARA PELO MENOS DOIS DIAS ANTES DE VOLTAR AO TRABALHO", DIZ DANIEL, PSICÓLOGO DO MACKENZIE.

2 INFORME-SE — AO PISAR NO ESCRITÓRIO, É NORMAL SE SENTIR ATROPELADO POR UMA AVALANCHE DE PENDÊNCIAS. O SEGREDO É NÃO SE ESTRESSAR E DEFINIR AS PRIORIDADES. REALIZE UMA REUNIÃO COM QUEM FICOU EM SEU LUGAR DURANTE AS FÉRIAS E USE ALGUMAS HORAS PARA ENTENDER O ANDAMENTO DOS PROJETOS E DESCOBRIR NOVIDADES.

3 ENCONTRE SEU LÍDER — ALÉM DE OUVIR QUEM CUIDOU DE SUA POSIÇÃO, ENCONTRE-SE COM SEU CHEFE PARA FALAR DA EMPRESA. NÃO ESPERE SER CHAMADO. É INTERESSANTE TOMAR A INICIATIVA PARA CHECAR SE HOUVE ALGUMA MUDANÇA NA ESTRATÉGIA DA COMPANHIA. "MOSTRE QUE ESTÁ RENOVADO PARA NOVOS DESAFIOS. NADA DE FICAR EM MARCHA LENTA LAMENTANDO A VOLTA", DIZ NORBERTO, DA FIT RH CONSULTING.

4 ADMINISTRE O TEMPO — A TÁTICA É DEFINIR O QUE PRECISA SER ATACADO DE IMEDIATO E O QUE PODE ESPERAR. NÃO TENTE RESPONDER A MILHARES DE E-MAILS DE UMA VEZ. A CONVERSA COM O COLEGA QUE O SUBSTITUIU É UM FILTRO PARA ENTENDER AS URGÊNCIAS. "NÃO ADIANTA QUERER RESOLVER TUDO EM UM DIA. FAÇA PEQUENAS PAUSAS DURANTE A PRIMEIRA SEMANA PARA OXIGENAR AINDA MAIS O CÉREBRO.

5 AVISE QUE VOLTOU — RETOME A COMUNICAÇÃO COM PARCEIROS DENTRO E FORA DA EMPRESA E AVISE QUE ESTÁ DE VOLTA. LEMBRE-SE DA PARTE BUROCRÁTICA: DESATIVE E-MAILS DE RESPOSTA AUTOMÁTICA, VERIFIQUE ACESSOS — FÍSICOS, DE INFORMÁTICA E TELEFONIA — E TENTE AGENDAR ENCONTROS COM OS PRINCIPAIS CONTATOS EXTERNOS.

6 REPENSE — USE OS PRIMEIROS DIAS DO RETORNO PARA REFLETIR SOBRE SEU TRABALHO. SE UM DESCONFORTO MUITO GRANDE APARECER NA HORA DE VOLTAR À ATIVA, LEMBRE-SE DE QUE ISSO PODE SER FRUTO DE UMA INSATISFAÇÃO PESSOAL COM A EMPRESA, COM O AMBIENTE DE TRABALHO OU ATÉ MESMO COM A PRÓPRIA CARREIRA. "A CHAMADA DEPRESSÃO PÓS-FÉRIAS NEM SEMPRE É SÓ SAUDADE DO DESCANSO. ÀS VEZES, O PROBLEMA É MAIS AMPLO E ESSA É UMA BOA CHANCE PARA O PROFISSIONAL FAZER UMA ANÁLISE DA CARREIRA", DIZ FELIPPE, DA TALENSES.

TELA QUENTE

Crescimento na demanda por séries brasileiras aquece o mercado de produção independente e gera oportunidades para profissionais de audiovisual *Por Mariana Poli*

Quem é fã de séries percebe quanto o formato evoluiu no Brasil nos últimos anos. Embora o protagonismo ainda seja das produções americanas, há uma verdadeira profusão de conteúdo nacional. Essa multiplicação, que salta aos olhos do telespectador mais atento, resulta de dois fatores: o aumento na base de assinantes da TV a cabo — que cresceu de 9,8 milhões em 2010 para os atuais 18,9 milhões — e a criação da Lei da TV Paga. A nova regra, que completa cinco anos em vigor no mês de setembro, criou cotas de 210 minutos semanais de conteúdo nacional e determinou que metade desse tempo fosse preenchida por material de produtoras independentes. "As obras seriadas foram as principais beneficiadas nesse contexto. Em 2011, havia 533 episódios licenciados. Em

Filmoteca, da Mostra de São Paulo: um cenário com muitos problemas a boja d' [illegible] da cidade

2015, já eram 4 310", diz Manoel Rangel, diretor-presidente da Agência Nacional do Cinema (Ancine). Para mobilizar as produtoras independentes e fortalecer sua relação com as emissoras, a agência lançou em 2014 o programa Brasil de Todas as Telas. A iniciativa investiu 440 milhões de reais em 2015 — 223 milhões só em obras seriadas.

Todo esse movimento atingiu em cheio tanto o mercado de trabalho quanto o ambiente das produções independentes. "Quatro anos atrás, tínhamos 250 produtoras associadas. Hoje são 631. E posso garantir que todas são atuantes", diz Mauro Garcia, presidente executivo da Brasil Audiovisual Independente (Bravi), antiga Associação Brasileira de Produtoras Independentes de Televisão. Se as pequenas empresas se beneficiaram (segundo um estudo da Bravi, 57% das produtoras registradas têm de um a cinco funcionários e 52% faturam até 1 milhão de reais), as grandes ampliaram o faturamento a passos largos. A Mixer, uma das maiores do país, cresceu 20% em 2016 em relação a 2015. A projeção para 2017 é seguir na casa dos dois dígitos. Recém-instalada num escritório de 1 500 metros quadrados em um bairro nobre de São Paulo, a companhia está com cinco séries confirmadas para 2017, entre elas a quarta temporada de *O Negócio*, da HBO, e a segunda de *A Garota da Moto*, produção para o SBT em parceria com o canal Fox Life. E existem pelo menos dez projetos na mesa dos sócios sendo negociados. "Até agora fazíamos 50% de publicidade e 50% de conteúdo (séries, realities e documentários). A expectativa é que neste ano o quadro mude para 60% de conteúdo e 40% de publicidade", diz Hugo Janeba, sócio-diretor da Mixer.

CONTRACHEQUE DE ARTISTA

A renda média dos profissionais de audiovisual é 33% superior à nacional

AUDIOVISUAL
3 650 reais

NACIONAL
2 451 reais

Além de criar dois núcleos voltados para a dramaturgia em 2014, a produtora começou a trabalhar com *writers rooms*, ou "salas de roteiristas", conceito trazido dos Estados Unidos em que os escritores (há dez deles na Mixer) se sentam todos juntos ao redor de uma mesa redonda para criar roteiros e episódios. Nos últimos anos, também efetivou boa parte de seu quadro, atualmente com 160 funcionários. Júlia Jordão, de 40 anos, foi uma das contratadas. Ela começou como assistente e, no ano passado, assumiu a primeira direção solo em *A Secretária do Presidente*, exibida no Multishow. "Sempre quis ser diretora, mas, se não houvesse essa expansão, teria demorado mais para chegar até aqui. Quando me formei em cinema, quase 20 anos atrás, as oportunidades se concentravam nas emissoras de TV aberta", diz. Um cenário bastante diferente do atual, com centenas de produtoras independentes para absorver a mão de obra do audiovisual. "O mercado é enorme. Se eu precisar de um assistente agora, corro o risco de não encontrar porque está todo mundo trabalhando em outros projetos", afirma a diretora, de São Paulo.

Alta demanda

A eventual carência de profissionais é resultado do momento do setor, já que várias produtoras independentes, contratadas pelos canais, demandam mão de obra qualificada para realizar projetos que, muitas vezes, coincidem uns com os outros. "Trabalhamos com vários parceiros. Ao todo, temos cerca de 30 produtoras associadas e 70 títulos lançados por ano", afirma Flávia Abreu, gerente de projetos e produção do GNT. Guilherme Zattar, diretor dos canais Multishow, Bis e Off, todos da Globosat, reforça que esse modelo de negócios se tornou fundamental para gerar conteúdo variado e de qualidade. Ele diz que terceiriza mais de 90% das produções. O que seu time

Não é só glamour

Confira alguns dos profissionais mais demandados pelo setor

ROTEIRISTA

RESPONSÁVEL PELO ARGUMENTO E TAMBÉM PELA REDAÇÃO DOS EPISÓDIOS. É COMUM INGRESSAREM NESSA CARREIRA, ALÉM DE ESTUDANTES DE AUDIOVISUAL, REDATORES PUBLICITÁRIOS E JORNALISTAS. BOM TEXTO E CRIATIVIDADE SÃO ESSENCIAIS.

PRODUTOR

ALÉM DE BUSCAR INVESTIMENTOS PARA A OBRA, CUIDA DE TODA A INFRAESTRUTURA ORGANIZANDO DETALHES DA GRAVAÇÃO. EM GERAL, O CARGO ABSORVE PROFISSIONAIS DE CINEMA E AUDIOVISUAL, PUBLICIDADE E ATÉ ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS.

DIRETOR

ORQUESTRA A PRODUÇÃO E DIRIGE ATORES E CÂMERAS. NORMALMENTE, A POSIÇÃO É OCUPADA POR EGRESSOS DOS CURSOS DE CINEMA E AUDIOVISUAL OU DE PUBLICIDADE. EM GERAL, COMEÇAM COMO ESTAGIÁRIOS OU ASSISTENTES DE DIREÇÃO.

CENÓGRAFO E FIGURINISTA

O PRIMEIRO CRIA CENÁRIOS E ADAPTA LOCAÇÕES PARA SER USADAS COMO SETS; O ÚLTIMO CUIDA DO TRAJE DOS PERSONAGENS. PROFISSIONAIS GRADUADOS EM MODA E ARTES COSTUMAM OCUPAR ESSES CARGOS.

Gustavo Tranquilin e Felipe Luz, da GF Casting: produtora de elenco teve crescimento de 60% em três anos

de 100 profissionais efetivos faz é coordenar a execução dos projetos, selecionando roteiros e negociando com terceiros. "No Off, por exemplo, quem produz conteúdo são pequenas produtoras. É uma garotada de 20 a 35 anos que tem talento para captação de imagem, saiu da faculdade e abriu seu negócio. Com um drone, uma câmera Canon 5D e cinco pessoas na equipe, eles fazem um belo programa", afirma.

Assim como os canais nacionais, redes internacionais, como Fox, Warner e HBO, também terceirizam as produções feitas no Brasil. A carioca Conspiração Filmes é uma das produtoras que têm se beneficiado da chancela desses gigantes. Nos últimos dois anos, lançou produtos de relevância, como a aclamada série *Magnífica 70*, que já tem a terceira temporada confirmada no HBO, e *1 Contra Todos*, segunda maior audiência da história da Fox no Brasil depois de *The Walking Dead*, com 2,2 milhões de telespectadores e a segunda temporada prevista para 2017. Não à toa, a área de TV da Conspiração cresceu 20% no ano passado e já representa cerca de um terço do faturamento. "A TV era o patinho feio e virou cisne. É uma indústria em ascensão, que forma e emprega inúmeros profissionais", diz Gustavo Baldoni, diretor executivo do núcleo de TV da companhia.

Negócio de peso

Para tirar uma série do papel, é preciso contratar um batalhão que pode ultrapassar facilmente 130 pessoas, entre técnicos, produtores, fotógrafos, continuístas, cenógrafos e figurinistas. Mauro, presidente da Bravi, lembra ainda que, quanto mais as produtoras se profissionalizam, mais absorvem funcionários de outras áreas. "Há cada vez mais advogados e profissionais de administração e finanças se especializando em audiovisual. Atentas a esse movimento, algumas faculdades da área já começam a formar pessoas capazes de gerir uma empresa", diz. A Escola Superior de Propaganda e Marketing (ESPM) é um exemplo de sintonia com o mercado. Há um ano e meio, a instituição criou no Rio de Janeiro a graduação de cinema e audiovisual. "Nosso objetivo é ensinar audiovisual não só como estética e linguagem mas também como negócio. A grade contempla disciplinas como gestão, marketing e empreendedorismo e há disciplinas como análise de programação e criação de projetos para TV", diz o coordenador

FOTO: ANDRÉ LESSA

Pedro Curi. Com mensalidade de 2695 reais, o curso já tem três turmas com cerca de 20 alunos cada uma. "Nossos estudantes têm a consciência de que é possível empreender. Eles podem se formar, abrir uma produtora, inclusive fora dos grandes centros, e vender seus projetos", afirma.

Há de fato uma leva de jovens empreendedores no audiovisual. Os sócios Gustavo Tranquilin e Felipe Luz, de 31 anos, são o protótipo disso. Em 2013 fundaram em São Paulo a GF Casting, produtora de elenco, figuração e pesquisa. De lá para cá, a empresa cresceu 60%. "Quando começamos, fazíamos basicamente casting para publicidade. Em 2016, 70% de nossos trabalhos foram para séries e longas", diz Felipe. Alguns desses projetos foram *3%* (a primeira série brasileira para o Netflix); *171 Negócio de Família*, da Universal; e *Carcereiros*, coprodução da Globo com a Gullane que deve estrear no segundo semestre. Para este ano, a dupla já tem confirmadas duas séries e negocia outras duas. Ao todo, eles atuam em parceria com dez grandes produtoras do eixo Rio-São Paulo e têm quatro assistentes. "A demanda é tão grande que chegamos ao ponto de negar trabalho", afirma Gustavo. Agora eles planejam contratar uma pessoa para cuidar da parte administrativa. "Também quero fazer um curso de gestão de negócios. O trabalho aumentou muito e, como somos autônomos, precisamos organizar e consolidar a produtora", diz Felipe.

Caminho sem volta

Mesmo diante da crise econômica e do polêmico enfraquecimento do Ministério da Cultura, o diretor-presidente da Ancine diz que o segmento não deve sofrer queda nos próximos dois anos. A projeção é que cresça em relação a 2016, num valor menor do que dois anos atrás, quando subia 4%, mas ainda assim superior à economia, que despencou 2,9% no terceiro trimestre de 2016 em relação a 2015. "A política nacional de cinema e audiovisual está consolidada. Por isso, acredito que o país seguirá mantendo uma estratégia robusta nessa área. Cada vez mais os canais terão de criar novos produtos para atrair público e fazer frente à concorrência sob demanda", afirma Manoel Rangel.

A própria Globo, maior emissora do país, já realiza mudanças para competir com as plataformas de streaming e o conteúdo de canais pagos. Segundo a comunicação institucional, as séries se tornaram um formato crucial na estratégia da organização. "Nos últimos anos, realizamos algumas mudanças em nossa grade. Séries que duravam o ano inteiro passaram a ter temporadas mais curtas para dar espaço a programas diversos, com temporadas de três a seis meses", afirma a emissora em comunicado. O fortalecimento do Globo Play — ferramenta de vídeos on demand que visa enfrentar a poderosa Netflix — faz parte desse plano. Tanto que os 11 capítulos de *Supermax*, primeira produção internacional do canal, foram divulgados ali antes da exibição na TV.

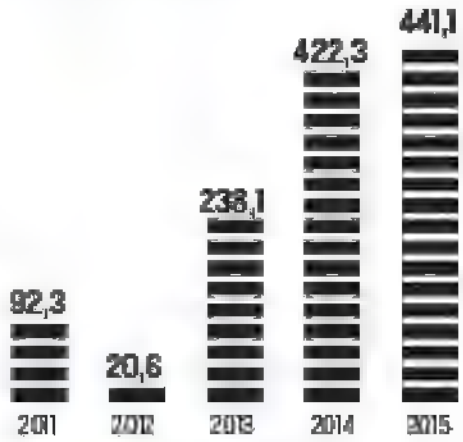
O próximo passo do setor, daqui para a frente, será conquistar o mercado externo. Um levantamento inédito da Ancine, divulgado em outubro, mostra que as exportações subiram 110% de 2014 para 2015. "Nossa balança ainda é deficitária, mas as exportações aumentam", diz Manoel, diretor-presidente do órgão. Se depender da Netflix, cujas produções já nascem internacionalizadas, a projeção no mundo tende a se consolidar, visto que já foram anunciados investimentos por aqui. Além da segunda temporada de *3%*, a plataforma vai apostar em outras produções, como a série sobre a Operação Lava-Jato, projeto do cineasta José Padilha, famoso por *Tropa de Elite*. Ao que tudo indica, o caminho das séries brasileiras é sem volta e sem placas de retorno no horizonte de seus profissionais. ●

Sintonia de sucesso

Confira os principais números do segmento de produção de vídeos no Brasil

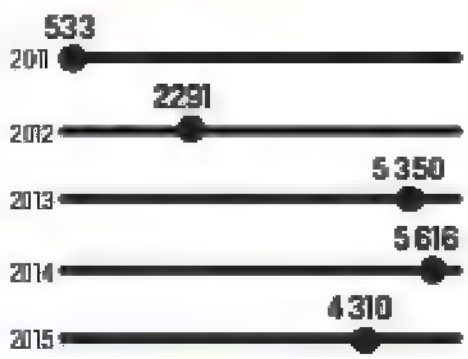
INVESTIMENTOS

O VALOR INVESTIDO POR MEIO DO FUNDO SETORIAL DO AUDIOVISUAL AUMENTOU 20 VEZES NO PERÍODO DE 2012 A 2015 (EM MILHÕES DE REAIS)



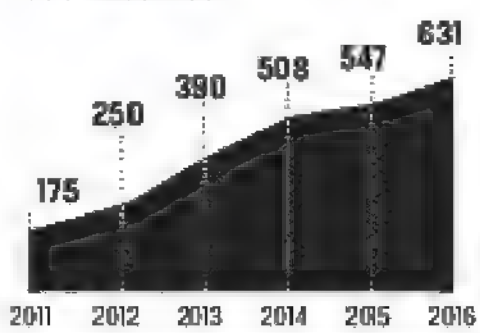
OBRAS SERIADAS

O VOLUME ANUAL DE EPISÓDIOS SERIADOS EXIBIDOS NA TV PAGA CRESCEU OITO VEZES DESDE 2011



PRODUTORAS

EVOLUÇÃO DO NÚMERO DE EMPRESAS REGISTRADAS NA ASSOCIAÇÃO DE PRODUTORAS INDEPENDENTES DO BRASIL NOS ÚLTIMOS ANOS



FONTES: AGÊNCIA NACIONAL DO CINEMA (ANCINE) E BRASIL AUDIOVISUAL INDEPENDENTE (BRAVI)

“Leitura obrigatória e conteúdo aprofundado que realmente faz a diferença na rotina.”

Laércio Cosentino • CEO da TOTVS

Já nas principais bancas e livrarias!

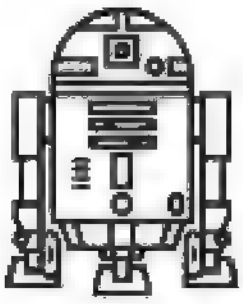
EXAME CEO

Abril

SEU COLEGA É UM ROBÔ

Pesquisas mostram que quase 50% dos empregos existentes hoje devem ser ocupados por inteligências artificiais nos próximos 20 anos. Conheça as profissões em que isso já é realidade

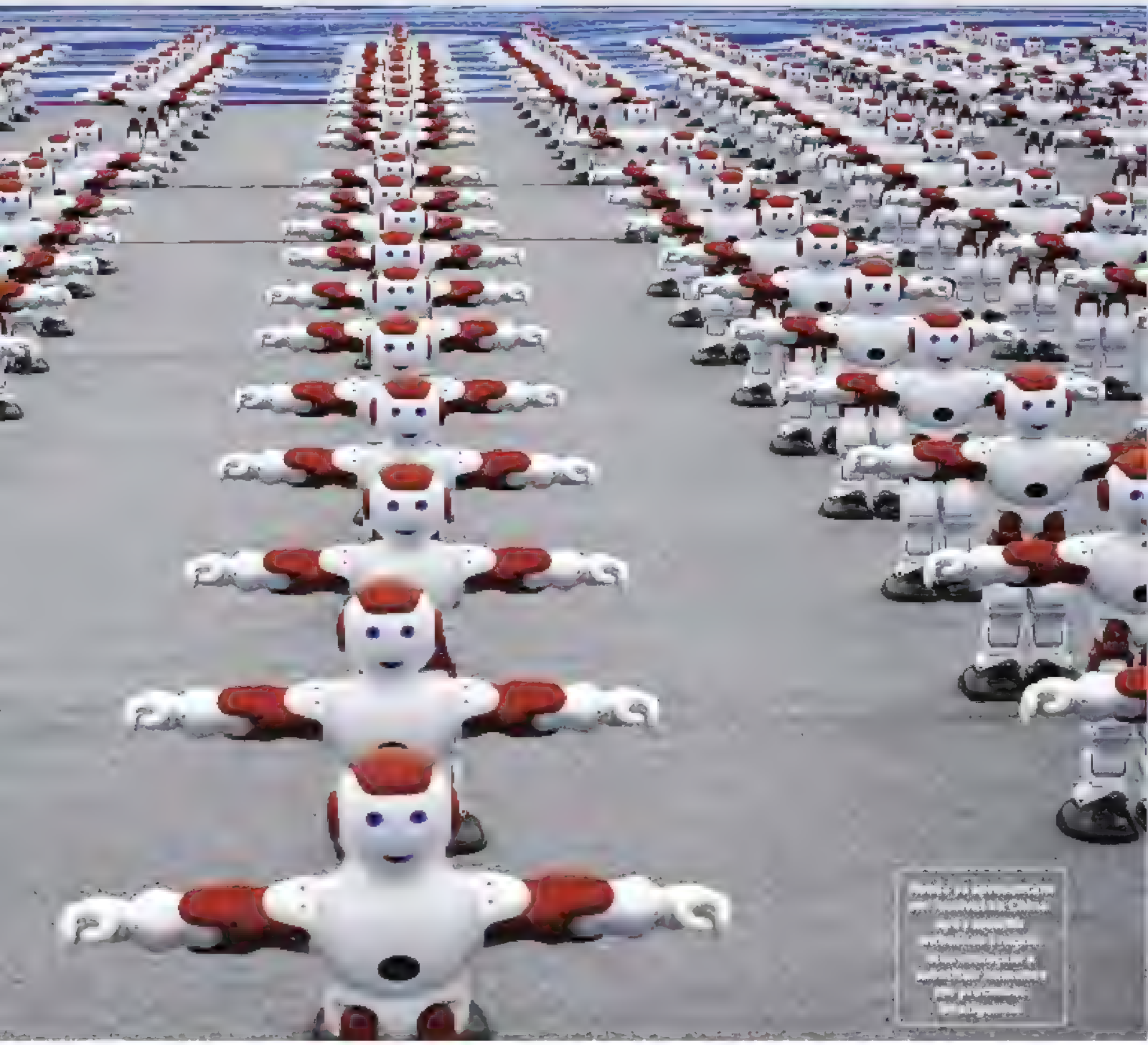
***Por** Michele Loureiro*



A inteligência das máquinas estará em pé de igualdade com a dos humanos até 2050. Essa previsão perturbadora foi feita por especialistas da Universidade Stanford, nos Estados Unidos, com base em pesquisas recentes sobre o futuro do trabalho realizadas pelos professores Fei-Fei Li e Vivek Wadhwa. Embora ainda exista um longo caminho pela frente — atualmente, só 5% das atividades podem ser inteiramente substituídas por tecnologia —, a Quarta Revolução Industrial, como os economistas denominam essa fase de convergência do mundo real com o virtual, está em andamento e tende a ser rápida: a consultoria americana McKinsey calcula que 60% das funções já poderiam ter pelo menos um terço de suas atividades automatizadas. E um estudo da Universidade de Oxford, na Inglaterra, que examinou 700 profissões, concluiu que quase metade dos empregos nos Estados Unidos (47%) deve ser informatizada nos próximos 20 anos.

Postos nas áreas de transporte, logística e apoio administrativo, por exemplo, correm alto risco de automação. Ocupações mais operacionais dentro da indústria também são altamente suscetíveis. "A tendência é que os trabalhadores menos qualificados se movam para tarefas resistentes à informatização, ou seja, trabalhos que exijam inteligência criativa e social. Para isso, haverá a necessidade de uma mudança na educação e de aumento da capacitação", diz Carl Benedikt Frey, um dos responsáveis pela pesquisa. Grande parte dessa transformação já começou a acontecer. Prova disso é que, enquanto a produção industrial americana está em seu ponto mais alto, o volume de empregos no setor é menor do que na década de 40 e os salários para os funcionários de chão de fábrica estão praticamente estagnados desde 1970. Segundo análises do Fundo Monetário Internacional, o progresso tecnológico tem contribuído para o aumento da desigualdade nas últimas décadas.

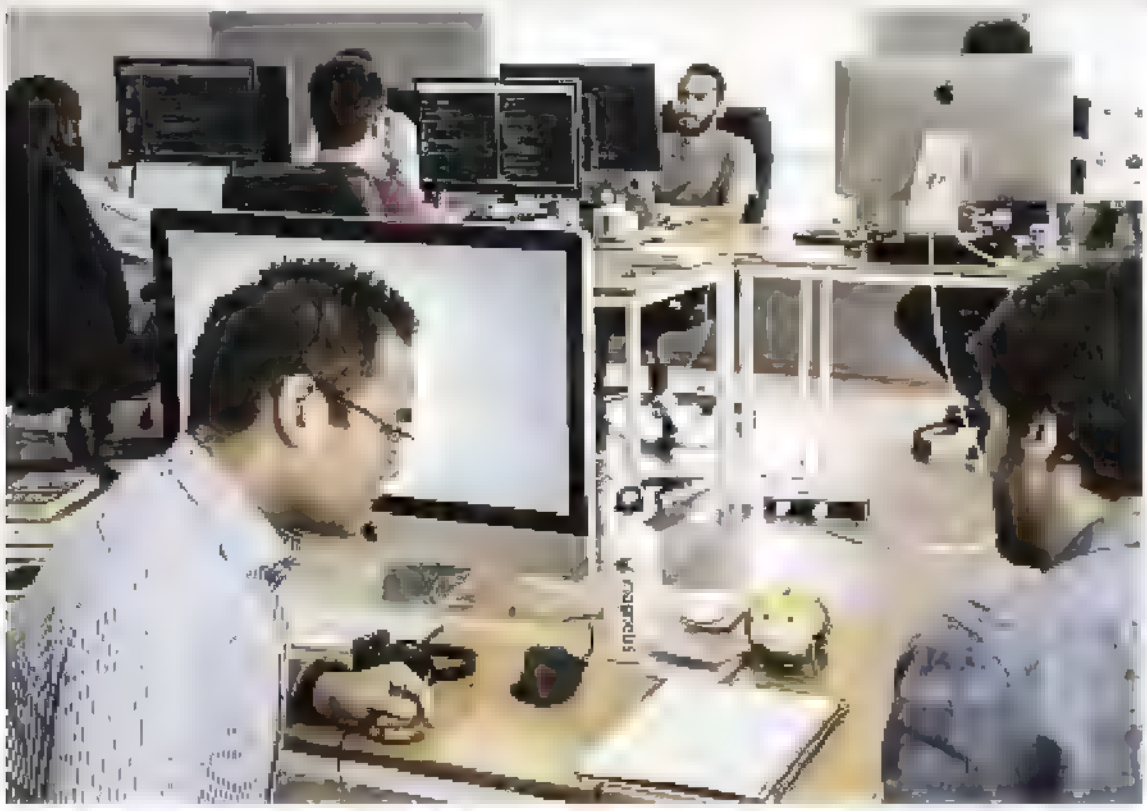
Mas não são só as profissões braçais ou manuais que estão ameaçadas. Processos inteligentes também serão assumidos por robôs. "Estamos evoluindo para uma computação cognitiva, menos programática, na qual o sistema pode aprender por si mesmo e abocanhar novas áreas", diz Cezar Taurion, especialista em TI e CEO da Litteris Consulting, do Rio de Janeiro. Nas instituições



bancárias, a inteligência artificial auxilia na extração e no estudo de imagens em caixas eletrônicos, detectando atitudes suspeitas; no setor de seguros, analisa fotos de veículos acidentados, identificando as partes afetadas e o grau de dano; na área militar, está presente em drones armados que tomam decisões sobre efetuar ataques. "Essa evolução vai continuar a substituir diversas funções exercidas por pessoas. Tudo o que puder ser automatizado será", afirma Cezar. Segundo a consultoria PwC, que analisou 150 inovações na pesquisa *As Tendências dos Avanços da Tecnologia*, inteligência artificial, realidade aumentada, drones, internet das coisas, robôs, realidade virtual e impressão 3D são aquelas que mais vão afetar os negócios até 2020.

Essas notícias, no entanto, não são necessariamente ruins. O desafio será reformular o papel do trabalhador e das carreiras e preparar os profissionais humanos para atuar ao lado das inteligências artificiais, numa relação de complementaridade. Conheça a seguir as profissões de nível superior em que já é possível ter robôs como colegas na cadeira ao lado.

FOTO: GETTY IMAGES



FINANÇAS

Clientes das corretoras brasileiras **Magnetis Investimentos** e Rico já contam com a tecnologia do robô advisor, que atua como consultor de investimentos. Com intervenção humana mínima, a carteira recomendada pelos robôs é resultado de uma série incontável de combinações de dados sobre o desempenho dos ativos com o perfil do investidor, o risco e o tempo que ele está disposto a esperar até realizar sua meta financeira. Experts em matemática e finanças de algumas das maiores universidades do mundo, como MIT e Stanford, programaram o robô, capaz de gerar opções personalizadas, com base nas informações preenchidas pelo próprio usuário. Além de realizar um trabalho eficaz e sem conflito de interesses, o robô consegue substituir um grande número de consultores humanos.

DIREITO

A fase de pesquisa e coleta de documentos é uma das mais demoradas de uma ação judicial. Mas esse trabalho começa a ser realizado por inteligências artificiais. A Totvs, empresa de software de gestão, fornece um robô jurídico que faz pesquisa de antecedentes, checagem de prazos e contato com as partes envolvidas. A tecnologia também afeta advogados experientes, especializados em fazer a previsão do resultado de processos. Um modelo estatístico com base em algoritmos, criado pela Michigan State University e South Texas College of Law, mostrou-se capaz de acertar as decisões de 70% dos casos da Suprema Corte dos Estados Unidos.

ENFERMAGEM

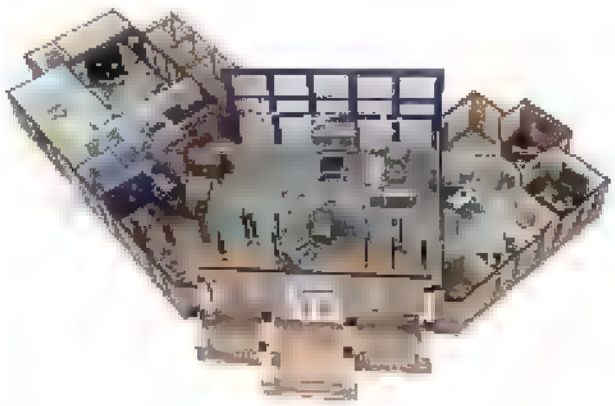
Na área de saúde, os enfermeiros já contam com a concorrência dos robôs Hospi-Rimo. Em hospitais de países como Japão e Estados Unidos, esses equipamentos memorizam o mapa dos corredores e quartos e conseguem se deslocar usando um sistema de rodas: eles buscam remédios e levam aos pacientes na hora exata em que devem ser medicados.

RECURSOS HUMANOS

Os Bots, sistemas robóticos que percorrem a internet em busca de informação, já estão na área de RH, na qual têm se destacado no recrutamento. No Brasil, o site Vagas Online colocou a serviço dos usuários um robô que inscreve o candidato toda vez que aparece uma oportunidade com seu perfil. O sistema avalia as competências dele, principais conhecimentos e habilidades e, com base nisso, passa a inscrevê-lo nos anúncios compatíveis com suas competências.

ARQUITETURA

O emprego de alguns arquitetos pode estar em risco com a evolução dos robôs e de softwares como Designed Exterior Studio, Chief Architect, **Floorplanner.com**, Trimble SketchUp e Sweet Home 3D, que ajudam leigos a projetar suas casas. A ferramenta Ply Gem, por exemplo, permite aos interessados escolher um modelo de imóvel virtual e customizar o projeto, fazendo até mudanças estruturais. Os sistemas possibilitam ao usuário calcular o material necessário para a construção de cada ambiente, além de mapear em detalhes os processos de execução, de forma que os pedreiros consigam compreender o passo a passo, sem a necessidade de um arquiteto.



FOTOS: DIVULGAÇÃO

MEDICINA

Na área de saúde já há robôs que fazem diagnósticos mais velozes e precisos. Um deles é o Watson, da IBM. Ele analisa exames de ressonância magnética e elabora tratamentos personalizados para combater o câncer, por exemplo. No mundo, 20 instituições o utilizam. Na América Latina, o laboratório Fleury Medicina e Saúde conta com o Watson for Genomics, que decifra códigos do genoma humano e ajuda na tomada de decisão médica em casos de doenças crônicas, por exemplo. No Brasil, a robô Laura detecta precocemente casos de sepse, infecção generalizada que mata cerca de 250 000 pessoas por ano no país. "O diagnóstico precoce é essencial nesses casos e Laura identifica um paciente em risco em menos de 4 segundos", diz Jacson Fressatto, especialista em TI que criou a tecnologia após perder a filha, Laura, por sepse. A robô Laura já é utilizada no Hospital Nossa Senhora das Graças, de Curitiba, e o criador pretende instalar a tecnologia em 2 600 hospitais filantrópicos do Brasil nos próximos anos.

FARMÁCIA

A tecnologia intitulada Robotic Pharmacy Dispensing começou a substituir a presença de farmacêuticos no UCSF Medical Center, nos Estados Unidos, que conta com farmácias robotizadas em dois de seus hospitais. Os computadores recebem os pedidos médicos e os robôs preparam, empacotam e distribuem as doses de medicamentos de cada paciente — e, assim, eliminam a chance de erro humano.

Enquanto isso, no Brasil, hospitais como Sírio-Libanês e Albert Einstein, ambos em São Paulo, adotaram tecnologia similar à dos Estados Unidos e já contam com farmácias com processos robotizados que reduzem a necessidade de farmacêuticos e funcionários. A ideia é agilizar processos, aumentar a segurança dos pacientes e também diminuir o desperdício.

EDUCAÇÃO

Nas últimas décadas, o trabalho dos professores vem passando por mudanças drásticas, como a digitalização de ferramentas pedagógicas. E há estudos de universidades americanas sugerindo que os algoritmos que personalizam a aprendizagem podem ser mais eficazes do que um professor humano. No Brasil, há algumas iniciativas em andamento, como o **robô NAO**, que ensina geometria em escolas públicas e particulares de São Carlos (SP). O equipamento foi desenvolvido pelo Instituto de Ciências Matemáticas e de Computação (ICMC), da USP. Apesar de não visar à substituição dos professores, o projeto reforça o potencial do ingresso dos robôs na educação.

JORNALISMO E PUBLICIDADE

A área de comunicação é uma das mais afetadas pela invasão dos robôs. Milhares de empresas já adotam a compra automatizada de anúncios: em vez de publicitários escolherem os veículos de comunicação mais adequados a uma peça publicitária, os robôs de marketing realizam o trabalho usando um banco de dados que cruza informações sobre o perfil da audiência dos veículos. No jornalismo, há robôs que buscam informações na rede e estruturam textos simples com base em algoritmos. O canal Ten Big, da emissora americana de televisão Fox, utiliza um software da Universidade de Northwestern para realizar coberturas esportivas pela internet e produzir textos curtos com os resultados das partidas e as principais jogadas. Com isso, os jornalistas são direcionados para coberturas mais complexas.

SEGURANÇA E RESGATE

As cenas de filmes como *Robocop*, em que humanoides ficam responsáveis pela segurança, não estão tão distantes da realidade. O Exército dos Estados Unidos, por exemplo, já recorre aos robôs Maars (Modular Advanced Armed Robotic System), desenvolvidos pela empresa americana Foster-Miller, em zonas de conflito, como o Iraque. Equipados com GPS, eles têm capacidade para abrir fogo e para arrastar corpos feridos. Já o robô Saffir atua como bombeiro nos navios da Marinha americana e é responsável por apagar qualquer sinal de incêndio.

TEM VAGA NO *BOARD*

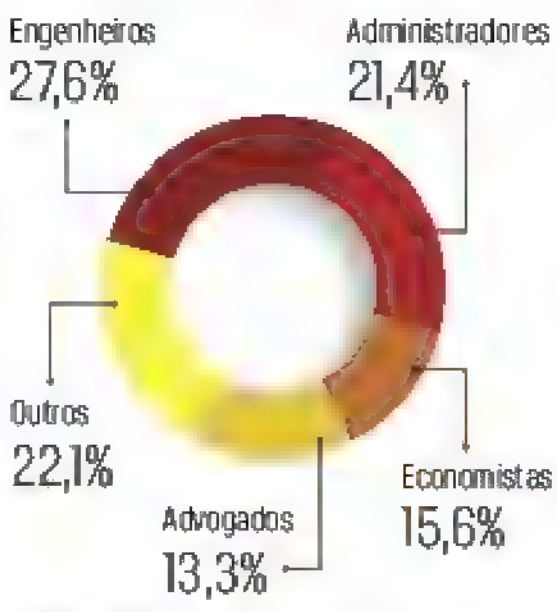
Buscando mais diversidade e proximidade no negócio, as empresas estão mudando o perfil dos executivos que compõem seu conselho. Com isso, tem surgido espaço para profissionais mais jovens nessas cadeiras *Por Luciana Lima*

Quando recebeu o primeiro convite para sentar em uma cadeira de conselheiro na empresa de autopeças Plascar S/A, o advogado paulistano Mauro César Leschziner tinha apenas 34 anos. Até então a possibilidade de ser cotado para ocupar esse tipo de posição nunca havia lhe ocorrido. "Eu era muito jovem, estava focado em outras coisas e nem considerava participar de conselhos", afirma. Hoje, aos 44 anos, além da Plascar, Mauro também compõe o *board* da empresa de educação executiva Affero Lab e concilia as duas funções com o cargo de advogado no escritório Machado Meyer. "No começo, você sente um pouco o peso da idade, mas depois se acostuma e começa a entender como a empresa e as concorrentes operam. Por não estar inserido no mundo corporativo, tive de estudar mais e dedicar mais tempo aos números. É um aprendizado que eu nunca teria advogando", diz.

Tradicionalmente, quando se pensa no conselho de administração, a primeira imagem que vem à cabeça é de um grupo de executivos grisalhos com muitos anos de experiência no mundo corporativo. Embora essa imagem corresponda em grande parte à realidade, casos como o de Mauro estão se tornando cada vez mais frequentes e mudando a composição desses espaços. A necessidade de as empresas se tornarem mais competitivas — algo que foi intensificado pela crise econômica — tem feito com que elas busquem conselheiros com perfil mais próximo do negócio ou do consumidor de seus produtos e serviços. "Os conselheiros deixaram de ser executivos generalistas, muitas vezes figurões do mundo corporativo ou amigos dos CEOs, e passaram a ser definidos para funções específicas, de acordo com a necessidade do momento da empresa, por exemplo, um novo negócio", diz Arthur Vasconcellos, sócio da empresa de recrutamento e seleção Caldwell Partners Brasil, em São Paulo. Esse cenário, aliado a negócios cada vez mais tecnológicos, abriu espaço para profissionais mais jovens no *board*. "Muitos setores têm demandado novos temas, como compartilhamento de serviços, processos automatizados ou riscos cibernéticos. Em geral, quem entende desses assuntos são os mais jovens", afirma Anna Maria Guimarães, coordenadora acadêmica do curso Advanced Boardroom Program for Women (ABP-W) na escola de negócios Saint Paul, de São Paulo.

DE ONDE ELES VÊM

CONFIRA AS FORMAÇÕES MAIS FREQUENTES ENTRE OS MEMBROS DE CONSELHOS DE ADMINISTRAÇÃO



FONTE: IBGC

Juventude e experiência

Companhias de capital aberto, sociedades anônimas, instituições finan-

O advogado Mauro Oscar Leschziner, de São Paulo: assumiu o primeiro posto de conselheiro aos 34 anos; hoje, aos 44, compõe o *board* de duas empresas

ceiras ou seguradoras são obrigadas por lei a ter conselhos de administração. Mas a preocupação com as boas práticas de governança tem feito com que até mesmo as empresas fechadas (as chamadas limitadas) se preocupem em formar um time de conselheiros. "Muitas empresas familiares que estão querendo se profissionalizar buscam criar um grupo de profissionais capacitados para ajudar nesse processo", afirma André Freire, sócio da consultoria de recrutamento Exec, de São Paulo.

Se em organizações tradicionais ter funcionários conectados é importante, nas empresas recém-abertas isso se torna ainda mais crucial. Esse é o caso da Hotmart, startup de tecnologia que, por fazer parte de um fundo de private equity e receber aporte de investidores, precisou montar um conselho de administração. Na empresa, a idade dos membros varia de 27 a 38 anos. "O time é composto de investidores e convidados e a maioria é de tecnologia. Os mais jovens, mesmo que não tenham tanta experiência, contribuem na hora de projetarmos cenários, porque olham mais para o futuro", diz João Pedro Resende, fundador da Hotmart. Mas pouca idade nem sempre é sinônimo de pouca experiência. Alguns executivos na faixa dos 40 e poucos anos — considerados novos para o antigo perfil de conselheiros — já passaram por diversas experiências profissionais e conseguem o carimbo que antes poderia faltar. "Cada vez mais jovens têm ascendido a posições de

QUEM É QUEM

CONFIRA OS TIPOS DE CONSELHEIRO QUE PODEM INTEGRAR O *BOARD* DE UMA EMPRESA

INTERNOS
São empregados da organização

EXTERNOS
Ex-funcionários da empresa, consultores, investidores ou controladores de outra empresa do mesmo grupo

INDEPENDENTES
Conselheiros externos que não têm relações familiares ou de negócios com a empresa

FONTE: INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA (IBGC)

FOTO: OMAR PAIXÃO

liderança. Essas pessoas se educaram melhor, muitas têm experiência internacional e fizeram carreiras mais aceleradas. Isso referenda a participação delas no conselho", afirma André Freire, da Exec.

Para Anna Maria Guimarães, da Saint Paul, fatos recentes, como a Operação Lava-Jato, demonstraram a necessidade de repensar os conselhos. "Esses acontecimentos mostraram que muitos deles eram ineficazes. Num cenário onde o compliance ganhou destaque, o conselho não pode mais ser decorativo, para inglês ver, precisa se envolver e contribuir para as questões éticas e negócios das companhias", afirma.

Por último, outro fator que tem contribuído para renovar a composição dos *boards* é a discussão acerca da promoção da igualdade de gênero nessa instância das organizações. "Diversas pesquisas apontam que companhias que possuem mulheres na liderança melhoram sua performance. Empresas, por exemplo, que têm público consumidor feminino precisam de alguém, na hora da tomada de decisão, que entenda esse mundo", diz Marienne Coutinho, da consultoria KPMG. No Congresso, já tramita o projeto de lei PLS 112 de 2010, que estabelece que pelo menos 40% das cadeiras dos conselhos de administração sejam ocupados por mulheres. Enquanto isso não vira realidade, algumas empresas têm se antecipado. É o caso da Duratex, que tinha uma suplente e, recentemente, convidou a executiva Juliana Rozenbaum para compor o *board*. "Desejávamos alguém que viesse do varejo e, embora não fosse um pré-requisito, ficamos felizes de ser uma mulher. Um conselho somente masculino perde riqueza e pluralidade de ideias", afirma Salo Davi Seibel, presidente do conselho da empresa.

O TAMANHO DE CADA CADEIRA

ENTENDA OS DIFERENTES CONSELHOS PRESENTES NAS ORGANIZAÇÕES E A FUNÇÃO DE CADA UM DELES

DE ADMINISTRAÇÃO
Além de decidir os rumos estratégicos do negócio, compete a esse tipo de conselho monitorar a diretoria, atuando como elo entre esta e os sócios. Nele, os conselheiros são os responsáveis legais pela empresa.

CONSULTIVO
Tem todas as atribuições de um conselho de administração, mas seus conselheiros não respondem judicialmente pela empresa e suas indicações não precisam necessariamente ser seguidas pela companhia.

FISCAL
Sua missão é fiscalizar as ações praticadas pelos administradores e opinar sobre as contas. Ele é independente do conselho de administração, mas seus participantes respondem judicialmente pela empresa.

COMITÊS
São órgãos compostos de membros internos ou externos que assessoram o conselho de administração. Eles são criados para discutir assuntos específicos, como diversidade e sustentabilidade.

O caminho das pedras

Embora o convite para ocupar uma posição de conselheiro aconteça majoritariamente por indicação, manter uma boa rede de contatos e fazer alguns cursos pode ajudar quem deseja conquistar uma cadeira. "Mapeie em que tipo de companhia você pode se encaixar de acordo com sua experiência. Busque pessoas que trabalham nessas empresas ou conselheiros mais experientes que o ajudem a chegar lá, mas que também o orientem depois", diz Adriane Rickli, gerente do Programa de Desenvolvimento de Conselheiros da Fundação Dom Cabral.

Um curso de educação corporativa, além de aumentar seus conhecimentos sobre temas importantes que serão discutidos, também pode servir de vitrine e ampliar seu contato com esse universo. "Outra opção é começar em conselhos de ONGs ou comitês não remunerados para adquirir experiência e criar uma trilha de carreira até *boards* de grandes empresas", afirma Marienne.

240000
reais por ano é quanto ganha um conselheiro no Brasil
FONTE: HAY GROUP

Mas, como nem tudo são flores, é preciso ficar atento a algumas questões. Um dos ônus de ser membro de um conselho de administração é ser responsabilizado judicialmente em caso de condenação da empresa. "Se a organização falir, por exemplo, os bens desse conselheiro podem servir para liquidar dívidas. Ele tem a mesma responsabilidade de um diretor estatutário", diz Arthur Vasconcellos, sócio da Caldwell Partners. Outra questão é o tempo a ser dedicado a essa função. "É preciso que o profissional negocie com a companhia onde ele é executivo. Algumas empresas acreditam que esse é um aprendizado enriquecedor, outras proíbem a atuação em outra companhia", afirma Adriane. Por isso, antes de se sentar confortavelmente numa dessas cadeiras, analise se conseguirá lidar com os espinhos que ela pode esconder. ●

você s/a
ESPECIAL

2017
DE VOLTA
AO AZUL

ESTRATÉGIA
PARA
ECONOMIZAR

MANUAL
DE
INSTRUÇÕES

ORGANIZE SUAS CONTAS

Um guia para você se livrar das dívidas, poupar, investir e fazer seu dinheiro render mais em 2017

Abril

NOVA COSMOPOLITAN

VIVA 2017 AO MÁXIMO

"começar o ano com uma das mulheres mais lindas do mundo na capa é o jeito COSMO de ter um 2017 incrível."

SEXO LACRADO

DA PRAIA AO BAR

BELO VERÃO

Já nas bancas, tablets e smartphones.

cosmopolitan.abril.com.br CosmopolitanBrasil cosmopolitan.br

PLANEJAMENTO

2017 DE VOLTA AO AZUL

Saiba como se organizar para renegociar com os credores, se livrar das contas atrasadas e evitar as armadilhas que levam ao endividamento crônico

***Por** Gabriel Ferreira*

Ao longo de 2016 quase um quarto das famílias brasileiras (23,6%) ficou no vermelho — aquela situação em que, ao fim do mês, os ganhos não são suficientes para arcar com todas as contas e prestações. O percentual é o mais alto apurado pela Confederação Nacional do Comércio de Bens, Serviços e Turismo desde 2010. "O poder de compra das pessoas diminuiu muito, com perda de emprego e inflação", afirma Rafael Salmi, gerente de recuperação de crédito da Serasa, em São Paulo. E o pior é que a retração econômica se seguiu a um período de bonança. Ou seja, quando a oferta de crédito ainda era farta e as famílias se sentiam confiantes para assumir dívidas de médio e longo prazo. Com os reveses que se seguiram, muita gente começou a atrasar as parcelas contraídas quando uma crise parecia uma realidade distante.

Foi o que aconteceu com o produtor de eventos Robert Nascimento, de 36 anos, de São Paulo. Em 2013, quando o segmento de eventos de grande porte passou por uma desaceleração no Brasil, Robert viu sua renda diminuir

Robert Nascimento, produtor de eventos do Allianz Parque, de São Paulo: teto mensal para as despesas e fundo para quitar as dívidas

Termômetro da inadimplência

O escritor e consultor de finanças pessoais Gustavo Cerbasi classifica a desorganização financeira em quatro graus. Veja se você se encaixa em algum:

Endividamento eventual

HÁ DÍVIDAS PLANEJADAS, COMO FINANCIAMENTO DE CASA, CARRO OU EDUCAÇÃO, E VOCÊ EVENTUALMENTE RECORRE A UM EMPRÉSTIMO OU AO CHEQUE ESPECIAL PARA QUITAR AS CONTAS. O PROBLEMA É QUE OS JUROS FAZEM COM QUE VOCÊ PAGUE MAIS CARO PARA MANTER SEU PADRÃO DE VIDA.

Endividamento moderado

SITUAÇÃO EM QUE DÍVIDAS CONSTANTES INCOMODAM, MAS SE MANTÊM ESTÁVEIS.

Endividamento grave

NEM TODOS OS COMPROMISSOS PODEM SER HONRADOS. AS DÍVIDAS CRESCEM MÊS A MÊS, MAS VOCÊ AINDA TEM FONTES DE CRÉDITO.

Endividamento crítico

AS DÍVIDAS FUGIRAM DO CONTROLE. VOCÊ TEM DIFICULDADE DE CONSEGUIR CRÉDITO E NEM SABE MAIS O QUE TEM DE PAGAR.

cerca de 70%. "Quando o mercado estava aquecido, realizei uma porção de sonhos de consumo e me endividei bastante", afirma Robert. Com a mudança de cenário, o produtor ficou sem receitas suficientes para pagar as dívidas assumidas e viu a situação sair de controle. A consciência de que algo precisava ser feito veio em uma viagem a trabalho à África do Sul. "Eu planejava adquirir algumas coisas durante a viagem, mas, àquela altura, já não tinha crédito."

Para voltar ao azul, a estratégia de Robert foi estabelecer um teto para os gastos mensais e guardar qualquer sobra em uma espécie de fundo para quitar as dívidas. "Foi um processo doloroso, pois tive de abrir mão de muitas coisas", diz. Após pouco mais de um ano, o produtor procurou os credores com propostas para pagar as dívidas à vista. "Consegui bons descontos e pude me restabelecer."

Estancar a sangria dos gastos e procurar os credores para renegociar quanto antes é crucial para evitar um aprofundamento das dívidas. E nem é necessário ter o valor para fazer o pagamento total à vista como fez Robert. O parcelamento dos débitos,

O que pagar primeiro

Saiba quais contas priorizar para pôr suas finanças em dia o mais rápido possível

As básicas

EM PRIMEIRO LUGAR, COLOQUE EM DIA AS CONTAS BÁSICAS, COMO LUZ, ÁGUA E GÁS, CUJO CORTE TRAZ TRANSTORNOS IMEDIATOS.

As liquidáveis

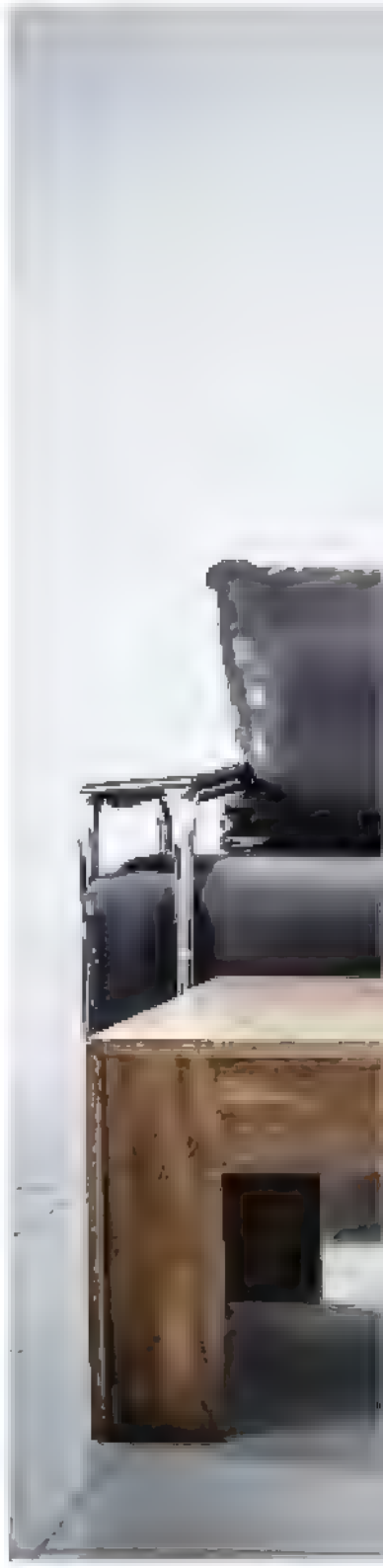
CASO OS RECURSOS QUE VOCÊ TEM EM MÃOS PERMITAM ELIMINAR POR COMPLETO ALGUMA DAS SUAS DÍVIDAS, OPTE POR ELA. VOCÊ SE LIVRA DE PELO MENOS UM CARNÊ E LIBERA DINHEIRO PARA LIQUIDAR OUTROS DÉBITOS NOS MESES SEGUINTES OU PARA OBTER UM POUCO MAIS DE FOLGA NAS SUAS DESPESAS BÁSICAS.

As mais caras

SE O MONTANTE QUE VOCÊ TEM NÃO FOR SUFICIENTE PARA QUITAR NENHUMA DÍVIDA, PRIORIZE AQUELAS COM JUROS MAIS ALTOS, COMO CARTÃO DE CRÉDITO E CHEQUE ESPECIAL. A DICA É TENTAR UMA LINHA DE CRÉDITO COM JUROS MAIS BAIXOS, ELIMINANDO A DÍVIDA CARA, E USAR O DINHEIRO PARA ADIANTAR AS PARCELAS DO NOVO EMPRÉSTIMO.

As mais longas

OS FINANCIAMENTOS, DÍVIDAS MUITO ALTAS, COM PARCELAMENTOS LONGOS, SÃO MAIS DIFÍCEIS DE QUITAR E, POR ISSO, VÃO PARA O FIM DA FILA. CASO HAJA PRESTAÇÕES ATRASADAS, O MELHOR CAMINHO É RENEGOCIAR AS CONDIÇÕES DE PAGAMENTO COM O BANCO OU CORRETORA PARA EVITAR A PERDA DO BEM FINANCIADO.



Comportamento de risco

A seguir, uma série de sinais de que você está prestes a entrar no endividamento crônico e o que fazer para solucionar o problema

1.

DIFICULDADE DE PAGAR AS PARCELAS DO FINANCIAMENTO DO CARRO OU DA CASA

SOLUÇÃO: TENTE RENEGOCIAR O FINANCIAMENTO AMPLIANDO O PRAZO E REDUZINDO O VALOR DAS PRESTAÇÕES. LEMBRE-SE DE INCLUIR NA PARCELA O IPTU E O CONDOMÍNIO PARA SABER SE A CONTA FECHA. SE PERDEU O EMPREGO OU TEVE QUEDA BRUSCA NA RENDA, É MELHOR SE ANTECIPAR E VENDER O IMÓVEL OU DEVOLVER O CARRO ANTES DE SE ENDIVIDAR.

2.

CONCENTRAR AS DESPESAS DO DIA A DIA NO CARTÃO PORQUE O DINHEIRO NA CONTA SÓ COBRE AS PRESTAÇÕES DAS DÍVIDAS

SOLUÇÃO: PROCURE O QUANTO ANTES OS CREDORES PARA RENEGOCIAR AS DÍVIDAS OU O BANCO PARA FAZER UM ACORDO MELHOR PARA O FINANCIAMENTO. DO CONTRÁRIO, VOCÊ NÃO CONSEGUIRÁ PAGAR O TOTAL DA FATURA DO CARTÃO DE CRÉDITO NO VENCIMENTO.

3.

PAGAR O VALOR MÍNIMO DA FATURA DO CARTÃO

SOLUÇÃO: AO PAGAR A PARCELA MÍNIMA, VOCÊ SÓ COBRE OS JUROS DO CARTÃO. A DÍVIDA PRINCIPAL CONTINUA NO ROTATIVO, GERANDO NOVOS JUROS E O EFEITO BOLA DE NEVE. ANTES DE CHEGAR A ESSE PONTO, SOLICITE À OPERADORA A REDUÇÃO DO LIMITE DO CARTÃO. ESSE É O ÚNICO JEITO DE GARANTIR QUE VOCÊ GASTARÁ MENOS E QUE SUA FATURA FICARÁ MENOR NOS PRÓXIMOS MESES.

FONTE: LIVRE-SE DAS DÍVIDAS - COMO EQUILIBRAR AS FINANÇAS E SAIR DA INADIMPLÊNCIA (EDITORA DSOP)

César Gomes, de Valinhos (SP): planilhas para analisar o valor máximo a ser destinado às parcelas dos acordos

com novas taxas de juro, também é uma opção. Foi esse o caminho adotado pelo professor de português do ensino médio César Augusto Gomes, de 43 anos, de Valinhos, em São Paulo. Ele se endividou em 2013, depois de pegar um empréstimo para pagar as parcelas de uma pós-graduação, para tentar uma promoção no trabalho. "A mensalidade era alta, mas, como era um investimento profissional, achei que valia a pena", afirma. O valor das prestações, porém, se revelou excessivamente pesado para o orçamento mensal, e César recorreu ao cheque especial para pagar despesas do dia a dia. "Logo estava naquela situação em que considerava o negativo da conta como parte da renda." Estourar o limite do cartão e tomar empréstimos para aliviar faturas em aberto virou parte da rotina. "Refinanciava o valor da dívida, mas, quando via, já estava com o cheque especial comprometido de novo", diz. O quadro se estendeu até o início de 2016, quando César se deu conta de que a situação era insustentável.

Para se livrar do endividamento crônico, ele seguiu à risca os ensinamentos dos educadores financeiros: montou uma planilha e analisou quais gastos eram essenciais e o que deveria ser cortado. Assim, chegou ao valor máximo que poderia usar por mês para quitar os débitos. "Sabia que, se comprometesse uma parte

4.

USAR O CHEQUE ESPECIAL PARA PAGAR O CARTÃO DE CRÉDITO

SOLUÇÃO: SE ENTROU NO VERMELHO PARA QUITAR O CARTÃO NO MÊS ANTERIOR, AGORA VOCÊ TERÁ AINDA MENOS DINHEIRO PARA AS DESPESAS MENSAIS, PORQUE TERÁ DE ARCAR COM OS JUROS DO CHEQUE ESPECIAL. NO MÊS SEGUINTE, NÃO CONSEGUIRÁ PAGAR NENHUM DOS DOIS. A SAÍDA É SE ADIANTAR E RENEGOCIAR COM A ADMINISTRADORA DO CARTÃO E PEDIR AO BANCO QUE CANCELE SEU LIMITE, ANTES QUE A DÍVIDA SE MULTIPLIQUE.

5.

TER O SALÁRIO SUGADO PELO CHEQUE ESPECIAL

SOLUÇÃO: SOLICITE AO EMPREGADOR O SALÁRIO EM CHEQUE, EM VEZ DE DEPÓSITO EM CONTA. DEPOIS, PEÇA AO GERENTE PARA JUNTAR AS DÍVIDAS DE CHEQUE ESPECIAL E FINANCIAMENTOS NUMA SÓ E NEGOCIE UMA LINHA DE CRÉDITO COM JUROS DE 2,5% AO MÊS E PRESTAÇÕES MENORES, PARA QUE SOBRE DINHEIRO PARA SUAS DESPESAS BÁSICAS. ASSIM, VOCÊ PAGA NÃO SÓ OS JUROS MAS TAMBÉM A DÍVIDA PRINCIPAL.

6.

NÃO TER NOVAS LINHAS DE CRÉDITO ÀS QUAIS RECORRER

SOLUÇÃO: NÃO CAIA NA ARMADILHA DE PEGAR EMPRÉSTIMOS EM FINANCEIRAS, COM JUROS MAIS ALTOS. SE NÃO HOUVE ACORDO COM O BANCO, QUANDO SEU SALÁRIO DEIXAR DE SER DEPOSITADO EM CONTA, ECONOMIZE. ESSA ATITUDE LHE DARÁ VANTAGEM NA RENEGOCIAÇÃO, QUANDO FOR PROCURADO PELAS EMPRESAS DE RECUPERAÇÃO DE CRÉDITO, QUE TÊM AUTONOMIA PARA DAR DESCONTOS DE 30% A 80%.

FOTO: ALEXANDRE BATTIBUGLI

Devo, não nego, pago quando puder

Os índices a seguir dão a medida do endividamento dos brasileiros

Tudo no carnê
Mais da metade da população tem alguma dívida
57,3%

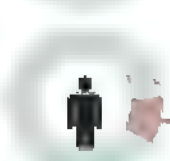
10 vezes no cartão

Os principais motivos de endividamento no país

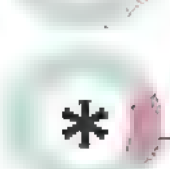
CARTÃO DE CRÉDITO **77,2%**

CARNÊS **14,3%**

FINANCIAMENTO DE CARRO **10,5%**

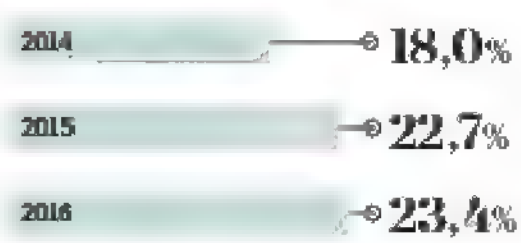

CRÉDITO PESSOAL **10,2%**

FINANCIAMENTO DE IMÓVEL **7,7%**


OUTROS **16,5%**

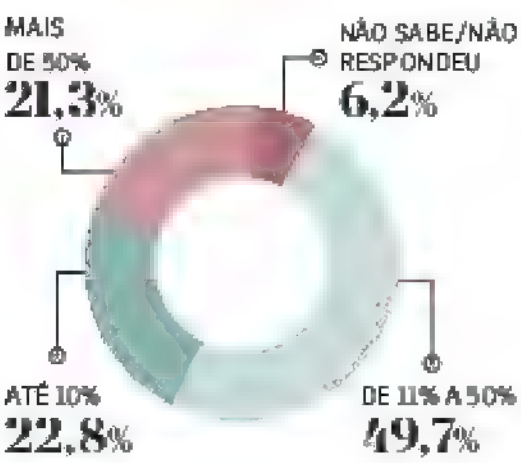
Boletos vencidos

A proporção de famílias com contas atrasadas tem crescido



Sobra pouco

O percentual da renda dos brasileiros que está comprometido com dívidas



FONTES: PESQUISA DE ENDIVIDAMENTO E INADIMPLÊNCIA DO CONSUMIDOR (PEIC), DA CONFEDERAÇÃO NACIONAL DO COMÉRCIO DE BENS, SERVIÇOS E TURISMO (CNC)

maior do que havia planejado com as parcelas dos acordos, logo estaria com dívidas de novo", diz César. Após alguns meses de negociação, o professor conseguiu fechar acordos que eram compatíveis com seu orçamento. "Em um dos casos, reduzi pela metade a taxa de um empréstimo."

Cegueira

O que César viveu de 2013 ao início de 2016 é um comportamento muito comum entre devedores. "O endividamento crônico ocorre quando a pessoa gasta mais do que ganha e precisa recorrer a novas dívidas para pagar o que deve", afirma Scher Soares, coach de carreira e finanças pessoais de Campinas, no interior de São Paulo, que presta serviços para empresas como Vivo, Marisa e Ford. Acometido por uma espécie de cegueira sobre a gravidade da situação, o endividado evita encará-la e, assim, posterga a solução até um ponto em que é preciso tomar atitudes extremas. Frequentemente, perde-se o bem que gerou a dívida.

Uma das maiores armadilhas para o endividamento crônico no Brasil são os altos juros vigentes no país, que fazem o valor devido crescer em progressão geométrica. Não por acaso, o cartão de crédito, dívida mais comum entre os brasileiros, tem também os juros mais elevados. Segundo a Associação Nacional dos Executivos de Finanças, a taxa média cobrada pelas operadoras no Brasil é de 459% ao ano. Isso significa que, ao fim de 12 meses, uma dívida de 1000 reais no cartão se transformará em 5590 reais.

Por isso, a recomendação unânime dos especialistas é só recorrer ao cartão e ao cheque especial em ocasiões pontuais, e nunca tentar cobrir despesas regulares ou dívidas de longo prazo — prestações de financiamento, mensalidades de cursos ou compras parceladas — com essas ferramentas. Afinal, você precisa de corda para sair do buraco, e não para se enforcar ainda mais.

ORÇAMENTO

ESTRATÉGIA PARA ECONOMIZAR

Dez atitudes simples para você abrir espaço no orçamento, começar a poupar e, assim, tirar seus projetos e sonhos de consumo do papel

***Por** Caroline Pastore*

Mais de um terço dos brasileiros (35%) admite que tem mais prazer em gastar do que em poupar e 30% confessam que compram por impulso, mostra uma pesquisa da Serasa Experian. Essa atitude imediatista e a dificuldade em fazer um pé de meia aparecem nas mesmas proporções em todas as classes sociais, o que sugere que o costume de guardar dinheiro depende menos de quanto se ganha e mais da forma como se organiza o orçamento. Por isso, os especialistas defendem que por trás de uma das justificativas mais repetidas por quem não poupa — a alegação de que não sobra nada no fim do mês — está, na realidade, a falta de disciplina. "A maioria acha que não economizou hoje, mas no outro mês conseguirá. O tempo passa e não se guarda dinheiro nunca", afirma Vera Rita de Mello Ferreira, consultora de psicologia econômica de São Paulo.

Se você tem engrossado essa estatística mas quer mudar de atitude, VOCÊ S/A listou uma série de estratégias para ajudá-lo a abrir espaço no orçamento para a poupança e para a realização de projetos pessoais e profissionais, como fazer um intercâmbio, empreender ou comprar um carro sem se endividar. "Economizar é uma espécie de negociação que a pessoa faz consigo mesma para realizar um sonho ou uma meta futura", diz Vera. E em seu orçamento, quem vencerá essa negociação?

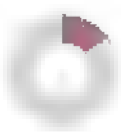
1 TENHA UMA META

ESTABELEÇA UM OBJETIVO FINANCEIRO (DE CURTO, MÉDIO OU LONGO PRAZO) E CALCULE QUANTO PRECISA ECONOMIZAR, E POR QUANTO TEMPO, PARA REALIZÁ-LO. PODE SER UMA VIAGEM INTERNACIONAL, UMA ESPECIALIZAÇÃO QUE DESEJA FAZER OU A COMPRA DE UM IMÓVEL OU DE UM CARRO. TENHA ESSE PLANO EM MENTE SEMPRE QUE PENSAR EM GASTAR COM ALGO SUPÉRFLUO. "SÓ É POSSÍVEL SE ORGANIZAR PARA TER DINHEIRO SE ISSO FOR UMA PRIORIDADE, ALGO FORTE O SUFICIENTE PARA ADIAR OUTROS DESEJOS DE CONSUMO E ELEVAR A IMPORTÂNCIA DO ATO DE POUPAR", AFIRMA O CONSULTOR FINANCEIRO CONRADO NAVARRO, AUTOR DO LIVRO VAMOS FALAR DE DINHEIRO? (ED. NOVATEC).

2 CATEGORIZE SEUS GASTOS

UMA SUGESTÃO PARA QUEM DESEJA GUARDAR DINHEIRO DE UM JEITO EFICIENTE É USAR A REGRA DOS 50-15-35. ESSA FÓRMULA ORGANIZA O RENDIMENTO EM TRÊS CATEGORIAS BÁSICAS E DIVIDE OS CUSTOS DE VIDA EM FATIAS:

50% PARA GASTOS ESSENCIAIS: TODOS AQUELES NECESSÁRIOS PARA SE MANTER NO DIA A DIA, COMO MORADIA, ALIMENTAÇÃO, TRANSPORTE, SAÚDE E EDUCAÇÃO. É O MÍNIMO QUE VOCÊ PRECISA PARA VIVER E TRABALHAR. ENTRAM NESSA CATEGORIA ALUGUEL, CONTA DE LUZ, GÁS, TELEFONE, ESCOLA, PASSAGEM DE ÔNIBUS, GASOLINA, CONVÊNIO MÉDICO E ATÉ REMÉDIOS.



15% PARA PRIORIDADES FINANCEIRAS: SE ESTIVER NO AZUL, A ORDEM É POUPAR E INVESTIR PENSANDO NO FUTURO. PARA QUEM ESTÁ

ILUSTRAÇÃO: MARCOS MÜLLER

INADIMPLENTE, A PRIORIDADE É QUITAR AS DÍVIDAS. DEPENDENDO DO VALOR DOS DÉBITOS, PODE SER NECESSÁRIO COMPROMETER MAIS DE 15% DA RENDA PARA RESOLVÊ-LOS.

15% PARA ESTILO DE VIDA: AQUI ENTRAM OS GASTOS RELACIONADOS A HOBBIES E LAZER, COMO ACADEMIA, SALÃO DE BELEZA, COMPRAS NO SHOPPING, RESTAURANTES E VIAGENS. PARA QUEM ESTÁ ENDIVIDADO, ESSA PROPORÇÃO PODE DIMINUIR UM POUCO. "O PONTO É ENTENDER QUE DESPESAS RELACIONADAS AO ESTILO DE VIDA DEVEM VIR DEPOIS DOS GASTOS ESSENCIAIS E DAS PRIORIDADES FINANCEIRAS", AFIRMA THIAGO ALVAREZ, CEO DO GUIABOLSO, APLICATIVO DE PLANEJAMENTO FINANCEIRO, DE SÃO PAULO.

3 PROGRAME TODAS AS CONTAS PARA O MESMO DIA

ASSIM QUE RECEBER SEU SALÁRIO, PAGUE TODAS AS CONTAS FIXAS DE UMA SÓ VEZ. DESSA FORMA, VOCÊ SABERÁ EXATAMENTE O VALOR QUE SOBROU PARA AS DESPESAS NÃO ESSENCIAIS. SE SUAS FATURAS ESTÃO ESPALHADAS EM DIFERENTES DATAS DO MÊS, É RECOMENDÁVEL PROGRAMAR O VENCIMENTO DE TODAS PARA O MESMO DIA.

4 ENCARE A POUPANÇA COMO DESPESA FIXA

SEGUNDO THIAGO ALVAREZ, O DINHEIRO DESTINADO AOS INVESTIMENTOS DEVE SER APLICADO NUMA DATA FIXA, TAL COMO ACONTECE COM TODAS AS DESPESAS RECORRENTES, COMO ALUGUEL, CONVÊNIO MÉDICO, LUZ E ÁGUA. FAÇA ISSO IMEDIATAMENTE APÓS O RECEBIMENTO DE SEU SALÁRIO. "UMA POUPANÇA PROGRAMADA, COM DEPÓSITOS AUTOMÁTICOS, É A MELHOR SOLUÇÃO NESSE CASO", DIZ.

5 POUPE 10% DE CADA COMPRA NÃO PLANEJADA

QUER COMPRAR UM TÊNIS DE 300 REAIS? ENTÃO VOCÊ PRECISA TER 330 REAIS NA CONTA: 300 PARA A COMPRA E 30 PARA A POUPANÇA. ESSA ESPÉCIE DE MULTA AJUDA A CRIAR UMA CONSCIÊNCIA FINANCEIRA E A PENSAR SEMPRE DUAS VEZES ANTES DE ADQUIRIR ALGO. QUANDO ESSE EXERCÍCIO É FEITO, VOCÊ SE OBRIGA A REFLETIR (E SE CONTROLAR) DIANTE DE TENTAÇÕES CONSUMISTAS.

6 REGISTRE GASTOS MIÚDOS

NÃO IMPORTA SE É NUM CADERNINHO OU NUMA PLANILHA ELETRÔNICA, O IMPORTANTE É ANOTAR TODAS AS DESPESAS, INCLUSIVE AS DE VALORES BAIXOS. SÓ ASSIM VOCÊ CONSEGUIRÁ SABER EM QUE ÁREA ESTÁ GASTANDO DEMAIS E ONDE DÁ PARA FAZER CORTES. MUITAS VEZES, SÓ A DIMINUIÇÃO DO CAFEZINHO GERA UM BOM DINHEIRO NO FINAL DO ANO. DÚVIDA? UM EXPRESSO CUSTA CERCA DE 4 REAIS. SE VOCÊ CONSUMIR DOIS POR DIA, DE SEGUNDA A SEXTA-FEIRA, GASTARÁ CERCA DE 160 REAIS POR MÊS, OU 1 900 REAIS POR ANO. ESSE VALOR PODE SER USADO PARA BANCAR AQUELE CURSO QUE PENSA EM FAZER, MAS NUNCA SOBRA DINHEIRO.

7 APOSTE NA TECNOLOGIA

ALGUNS APPS FACILITAM A VIDA DE QUEM SOFRE PARA CONTROLAR OS GASTOS. O WALLY+ PERMITE CRIAR PLANOS DE ORÇAMENTO DIÁRIO E MENSAL. NO FINANCE, É POSSÍVEL REGISTRAR AS DESPESAS EM DIFERENTES CATEGORIAS E OBTER GRÁFICOS MENSAIS. JÁ NO GUIABOLSO, AS INFORMAÇÕES BANCÁRIAS SÃO CLASSIFICADAS AUTOMATICAMENTE EM ÁREAS COMO SAÚDE, TRANSPORTE E BAR. "NÃO SABER PARA ONDE SEU DINHEIRO VAI É COMO DIRIGIR SEM DESTINO", DIZ THIAGO.

8 TORNE A ECONOMIA LÚDICA

"QUANDO RELACIONAMOS O ATO DE JUNTAR DINHEIRO A ALGO PRAZEROSO, TEMOS UM INCENTIVO PARA FAZER ECONOMIA", DIZ VERA RITA. SEGUNDO ELA, COMO O ATO DE POUPAR GERA FRUSTRAÇÕES, ALIÁ-LO A UMA IDEIA DIVERTIDA, COMO JUNTAR ALGUNS AMIGOS E FAZER UMA COMPETIÇÃO PARA VER QUEM POUPA MAIS, PODE AJUDAR. A PESSOA QUE GANHAR LEVA UMA PORCENTAGEM DO VALOR ACUMULADO POR COMPETIDOR.

9 EVITE PARCELAMENTOS

O IDEAL É PAGAR SEMPRE NO ATO DA COMPRA PARA TER MAIOR PODER DE BARGANHA. PROCURE TAMBÉM PAGAR AS COMPRAS DE MENOR VALOR À VISTA. AO PARCELAR, VOCÊ GERA DÍVIDAS PARA OS PRÓXIMOS MESES, O QUE VAI MINANDO A CHANCE DE ECONOMIZAR. "USE O CARTÃO DE CRÉDITO APENAS PARA COMPRAS GRANDES, COMO UM MÓVEL OU UM ELETRODOMÉSTICO", DIZ THIAGO ALVAREZ. SEGUNDO ELE, O CRÉDITO INDUZ A PESSOA A GASTAR O QUE NÃO TEM, FAZENDO-A PERDER O CONTROLE SOBRE SUAS DESPESAS. "VOCÊ VAI TER DE PAGAR POR AQUILO DE QUALQUER JEITO. QUANDO A FATURA CHEGA, É AQUELA SURPRESA."

10 APLIQUE NUMA CONTA SEPARADA

QUANDO A APLICAÇÃO É FEITA NA MESMA CONTA BANCÁRIA DO DIA A DIA, A TENTAÇÃO DE RESGATAR O VALOR PARA GASTAR É MAIOR. POR ISSO, VERA RECOMENDA MANTER O DINHEIRO DA POUPANÇA EM CONTAS SEPARADAS: UMA DE CURTO PRAZO, PARA REALIZAR SONHOS COMO UMA VIAGEM PARA FORA DO PAÍS, UM CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO OU UM CARRO; E UMA PARA PLANOS DE LONGO PRAZO, COMO UMA APOSENTADORIA TRANQUILA OU A UNIVERSIDADE DOS FILHOS.

APLICAÇÕES

MANUAL DE INSTRUÇÕES

O que levar em conta para começar a investir e fazer seu dinheiro render mais em 2017

***Por** Katia Cardoso*

Uma pesquisa feita em 20 países pela BlackRock, maior gestora de fundos de investimento do mundo, mostrou que 70% da população brasileira não investe nem um centavo do que ganha. Esse quadro, por si só negativo, ficou ainda pior em 2016, quando, apenas no primeiro semestre, os brasileiros sacaram 42,6 bilhões de reais da poupança — a maior retirada dos últimos 22 anos, segundo o Banco Central. Entre as razões mais citadas para o descuido com as aplicações estão a redução da renda, o desemprego e até mesmo a dificuldade de pagar contas básicas. Mas o que pouca gente lembra é que colocar uma parte do dinheiro para render, multiplicando as economias, é a manei-

Alexandre Gallardo, de São Paulo: o administrador de empresas aplica 70% do salário mensal no Tesouro Direto e em ações

ra mais rápida de formar uma reserva de emergência contra imprevistos ou quedas bruscas na renda.

Foi o que percebeu o administrador de empresas Alexandre Gallardo, de 35 anos, de São Paulo. Depois de perder o emprego em 2008 e se endividar com as prestações do apartamento e do carro que havia comprado, ele começou a reorganizar as finanças para poupar dinheiro e voltar a investir. Aos poucos, o administrador foi aumentando a parcela da renda aplicada mensalmente, até chegar a 70% do salário. Hoje, 65% desse total é destinado a títulos do Tesouro e 35% ao mercado de ações. O objetivo é conciliar a segurança da renda fixa com a possibilidade de aceleração dos ganhos proporcionada pela renda variável.

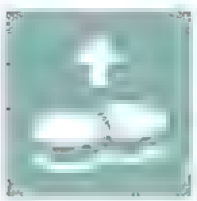
Contar com uma estratégia de investimentos fez as economias renderem e trouxe segurança para a vida do administrador. Tanto que em outubro, apesar da crise econômica do país, Alexandre pôde se dar ao luxo de pedir demissão, já que tinha reservas suficientes para manter o padrão de vida por seis anos. "Não estava satisfeito com meu trabalho, e, como tinha segurança para arriscar, saí do emprego", afirma. Com tranquilidade para buscar uma recolocação, em dezembro o administrador conseguiu um novo emprego, como diretor comercial de uma empresa de cobrança, em São Paulo. Se você também deseja ficar menos vulnerável às oscilações da economia, confira a seguir um manual de instruções para investidores iniciantes preparado pela VOCÊ S/A. Ou você começa a colocar seu dinheiro para trabalhar para você, ou viverá para trabalhar apenas em função do dinheiro.

GUIA PARA NOVATOS

CONFIRA DICAS ESSENCIAIS PARA FAZER INVESTIMENTOS COM SABEDORIA E SEGURANÇA

SO INVESTE QUEM NÃO DEVE

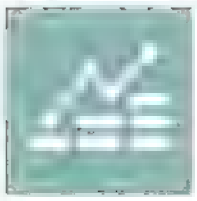
Você tem dívidas? Inicie agora mesmo um bom planejamento para quitá-las, pois nenhum rendimento consegue fazer frente aos juros do cartão de crédito e do cheque especial. Basta comparar os juros que você paga quando deve com os rendimentos das aplicações. O Tesouro Direto (IPCA), por exemplo, rende juros de 15,5% a 42,81% ao ano e aplicações como LCI (Letra de Crédito Imobiliário) e LCA (Letra de Crédito do Agronegócio), 15,8%; CDI (Certificado de Depósito Interbancário), 12,74%; CDB (Certificado de Depósito Bancário), 10%; e poupança, 9,46%. Já o cartão de crédito cobra juros de 475% ao ano, seguido do cheque especial, 328%, e do crédito pessoal, 45%. Entendeu a diferença? Márcia Beluzzo Dessen, diretora da Associação Brasileira de Planejadores Financeiros (Planejar), de São Paulo, e autora do livro *Finanças Pessoais: O Que Fazer com Meu Dinheiro* (Editora Trevisan), diz que ter dívidas e manter o dinheiro em aplicações é um péssimo negócio. "Se tiver alguma reserva financeira, use-a para quitar as dívidas. Modifique hábitos de consumo, assuma o controle das finanças e só então inicie sua estratégia de investimentos."



DA PRATA DO MEU BOLSO

Não é preciso ficar rico nem ter uma soma considerável na conta para investir. Mesmo com pequenos valores, há opções de investimento. Uma delas é o Tesouro Direto. "A partir de 30 reais é possível comprar uma fração de um título público e, aos poucos, montar uma carteira de investimento diversificada", afirma Márcia Dessen. Na poupança, o valor inicial é de 10 reais. "Sugiro começar com pouco mesmo. Quando se inicia com a capacidade máxima de economia, a probabilidade de não dar continuidade aos investimentos aumenta porque, aos poucos, diminuímos o entusiasmo", diz.

FOTO: GERMANO LÜDERS



MENOS A LIQUIDEZ

Para entender o que significa o conceito de liquidez, pense em um terreno que você quer vender. Pode demorar anos até ter o dinheiro da venda em suas mãos. Se esse mesmo valor estivesse na poupança, bastaria ir à agência e sacá-lo. Liquidez é a possibilidade de resgatar o investimento a qualquer momento, sem o risco de perdas. Vamos aos exemplos. "Uma pessoa tem 20 000 reais e vai usar esse valor no prazo de quatro meses. Melhor seria investir na poupança, porque vai sacar no curto prazo", afirma Márcia Tolotti. "Se o objetivo é pagar a faculdade do filho em 2019, pode-se pensar em manter seus investimentos no Tesouro Direto, em LCI e LCA ou algum outro fundo de investimento com vencimento na data em que o dinheiro será necessário", diz. Para outros objetivos, como a aposentadoria, a liquidez é menos importante ainda. "Nesse caso, é possível optar por aplicações com maior prazo em busca de uma rentabilidade melhor."

DESCUBRA A RELAÇÃO RISCO-RETORNO

Márcia Dessen, da Planejar, esclarece que um bom investidor busca sempre rentabilidade, segurança e liquidez. "Raramente é possível encontrar todos esses atributos no mesmo investimento", diz. Os mais seguros, como o aluguel de imóveis e a poupança, são pouco rentáveis. Já os que prometem ganhos mais atraentes, como aplicações em renda variável, são menos seguros. "Para alcançar uma rentabilidade elevada, superior à taxa de juro, geralmente é preciso se arriscar mais", afirma a planejadora financeira.

CONHEÇA SEU PERFIL DE INVESTIDOR

As instituições financeiras costumam aplicar um questionário para saber se o investidor é conservador, moderado ou arrojado para, assim, recomendar a estratégia de investimento mais adequada a seu perfil. Segundo Márcia Tolotti, autora do livro *As Armadilhas do Consumo* (Editora Elsevier), antes de decidir onde aplicar, deve-se avaliar: o tempo que o dinheiro ficará retido, o nível de tolerância ao risco (perdas) e o contexto econômico do país. "Os objetivos e a idade do investidor também devem ser considerados", diz a escritora.

NÃO INVESTIR É ARRISCADO

Quem tem dinheiro parado na conta deixa de ganhar com juros que, no longo prazo, fazem diferença em seu patrimônio. "Se você acha que investir 250 reais por mês não vale a pena, suponha uma taxa de juro estável de 0,7% ao mês. Em dez anos, você terá 47 098 reais. Em 20 anos, 155 878 reais. Em 30 anos, 407 114 reais", diz Márcia Dessen. A rentabilidade pode não ser muito alta, mas é melhor correr o risco de ter pouco do que ver o dinheiro corroído pela inflação.

DESCONTE OS IMPOSTOS E AS TAXAS

Ao investir, você tem alguns custos: taxa de administração (também conhecida como taxa de custódia ou corretagem) e imposto de renda (IR), dependendo da aplicação. "Se o juro que corrige seu investimento é de 13% ao ano e você paga taxa de administração de 3% ao ano, sua rentabilidade bruta será de 10%", diz a diretora da Planejar. Por outro lado, há aplicações sem cobrança de IR, como poupança, LCI e LCA. A dica dos especialistas é avaliar se as taxas e os impostos não anulam a rentabilidade prometida pelo investimento.

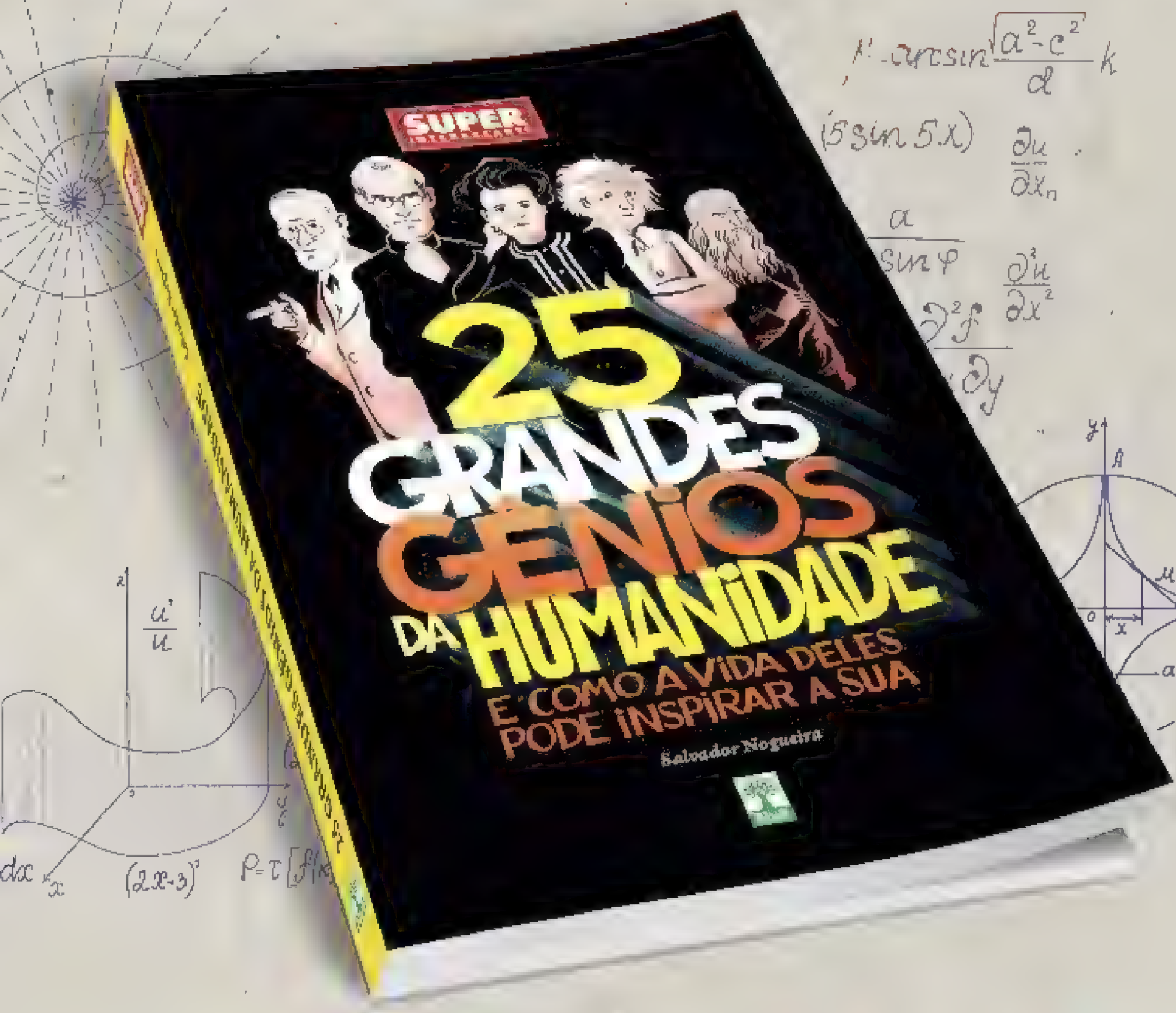
LEVE EM CONTA O MOMENTO ECONÔMICO

Para fazer boas escolhas de investimento, você precisa seguir o noticiário para monitorar indicadores como juros básicos da economia, inflação e câmbio. Até porque uma decisão tomada no contexto atual pode não ser boa no longo prazo. "É preciso acompanhar as variações da economia e revisar constantemente as aplicações", diz Márcia Tolotti. Se quiser ajuda, busque um profissional que ofereça soluções com foco em você, e não em metas de vendas. Só assim você protegerá seu dinheiro de ciladas — tão frequentes no mercado financeiro.

ILUSTRAÇÕES: THE NOUN PROJECT

Abril

OS GRANDES PENSADORES
para você que pensa grande



Já nas bancas e livrarias.

SUPER INTERESSANTE

AGENDA

NO BRASIL

SÃO PAULO

GESTÃO DE CRISE EM REDES SOCIAIS

QUEM OFERECE: **Faculdade Cásper Líbero**

PROGRAMA: para preparar os participantes a identificar possíveis crises, antes mesmo de elas se espalharem pelas redes sociais e a administrar as crises já estabelecidas, o curso abordará as etapas necessárias para concepção, publicação e pós-publicação de um projeto editorial, além de analisar casos reais e por meio de discussões em grupo e atividades.

De 17 a 19 de janeiro, das 19 às 22 h
- **Avenida Paulista, 900**, Bela Vista
- **390 reais**
- **Inscrições:** http://bit.ly/gestão_casper

LIDERANÇA 360º – ABILIO DINIZ

QUEM OFERECE: **Fundação Getulio Vargas (FGV)**

PROGRAMA: por intermédio de debates e palestras, o curso aprofunda o desenvolvimento de líderes novatos ou experientes, por meio da criação de um plano de ação para a carreira. O empresário Abilio Diniz vai compartilhar sua vivência e experiências em sessões especiais com os alunos.

Toda terça-feira, de 21 de março a 27 de junho, das 19h30 às 22h45 • **Avenida 9 de julho, 2029**, Bela Vista • **5 520 reais** à vista ou em seis parcelas de 943 reais até 31 de janeiro
- **Inscrições: até 10 de fevereiro no site** http://bit.ly/abilio_FGV

Alunos da ESPM: curso sobre gestão de marcas

BRANDING: COMO CONSTRUIR E GERENCIAR MARCAS VENCEDORAS

QUEM OFERECE: **ESPM**

PROGRAMA: indicado para quem deseja incrementar o conhecimento sobre construção e gestão de marcas, o curso mostrará práticas de sucesso no mercado para entender como obter mais lealdade dos clientes, mídia espontânea e capacidade de sobressair perante os concorrentes.

17 e 18 de fevereiro, das 19h30 às 22h30 e das 9 às 17 h, respectivamente
- **R. Dr. Álvaro Alvim, 123**, Vila Mariana
- **1 089 reais à vista** ou em seis parcelas de **181,50 reais**
- **Inscrições:** http://bit.ly/branding_ESPM

EDIÇÃO: ELISA TOZZI

RIO DE JANEIRO

MEF – MODELAGEM ECONÔMICO-FINANCEIRA – MÓDULOS BÁSICO E AVANÇADO

QUEM OFERECE: **PUC-Rio**
PROGRAMA: os alunos construirão modelos econômicos para analisar a capacidade de as empresas remunerarem suas fontes de capital. A orientação de um professor especializado no assunto garante consistência técnica e autoconfiança àqueles que desejam atuar na área de corporate finance.

• **De 6 de março a 8 de abril**, das 19 às 22 h, às segundas e quartas-feiras; e das 10 às 17 h, aos sábados • **Aulas divididas entre a Unidade Gávea** (rua Marquês de São Vicente, 225) e a **Unidade Centro** (av. Marechal Câmara, 186, 7º andar) • **Duas parcelas de 2 950 reais** (5 900 reais no total) • **Inscrições: até 27 de fevereiro no site** http://bit.ly/economia_PUCRio

COMO USAR O LINKEDIN PARA ALAVANCAR SUA CARREIRA

QUEM OFERECE: **Cubo do Conhecimento**
PROGRAMA: como o LinkedIn é uma peça fundamental para a apresentação dos profissionais, a palestra fornecerá dicas para ampliar sua visibilidade nessa rede social com o objetivo de ensinar os participantes a obter melhor posicionamento no mercado de trabalho. Serão apresentadas desde estratégias para ampliar a rede de contatos até táticas de aproximação com headhunters e empresas.

• **24 de janeiro, das 19 às 20h30**
• **Infnet** - rua São José, 90, Centro
• **69 reais**
• **Link:** http://bit.ly/Linkedin_Cubo

ONLINE

COMUNICAÇÃO EMPRESARIAL

QUEM OFERECE: **Senac**
PROGRAMA: os relacionamentos no mundo dos negócios precisam ter como base a boa comunicação. E é essa habilidade que o curso pretende aperfeiçoar. Entre os temas dos módulos estão o processo da comunicação, a construção de documentos empresariais, os tipos de público e a aplicação da comunicação verbal e não verbal.

• **40 horas** concluídas em até 50 dias após o início do curso • **130 reais**
• **Link:** http://bit.ly/comunicação_SENAC

INICIANDO UM PEQUENO E GRANDE NEGÓCIO

QUEM OFERECE: **Sebrae**
PROGRAMA: voltado para quem deseja conhecer as noções básicas de gestão para abrir um negócio, traz dicas sobre comportamentos empreendedores de sucesso, técnicas para elaboração de pesquisas de mercado, compreensão do negócio como um processo e muito mais.

• **30 horas** divididas em até um mês
• **Grátis** (certificado digital para quem concluir o curso)
• **Link:** http://bit.ly/sebrae_empreendedorismo

LIVROS

ANATOMIA DE UM DESASTRE

CLAUDIA SAFATLE, JOÃO BORGES E RIBAMAR OLIVEIRA
• **PORTFOLIO PENGUIN**
• **44,90 REAIS**
• **264 PÁGINAS**

Três jornalistas mostram dados e números sobre a economia brasileira desde o primeiro mandato de Lula até o impeachment de Dilma Rousseff, esclarecendo os erros que levaram à crise econômica enfrentada pelo país.

A MARCA DA VITÓRIA

PHIL KNIGHT
• **SEXTANTE**
• **49,90 REAIS**
• **384 PÁGINAS**

Nesta autobiografia, o fundador da Nike conta detalhes sobre o início da empresa – como a criação do logotipo e os primeiros modelos de tênis – e como sua história influenciou a marca.

FOTOS: 1 ALEXANDRE BATTIBUGLI 2 GERMANO LÜDERS

NO BRASIL

CURITIBA

GESTÃO EM TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO

QUEM OFERECE: **Self Treinamentos**
PROGRAMA: os participantes aprenderão a desenvolver soluções de treinamento e desenvolvimento que estejam alinhadas com os objetivos da organização, analisando o planejamento de projetos e seus resultados. Dividido em seis módulos, o curso ensina qual é o papel do profissional de recursos humanos no treinamento e no desenvolvimento e explica quais modelos devem ser usados para criar métodos de T&D eficientes.

4 de fevereiro, das 8h30 às 17h30
• **Espaço Marmo Empresarial** - rua Monsenhor Celso, 243
• **349 reais**
• **Link:** http://bit.ly/gestão_curitiba

PORTO ALEGRE

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO – ALINHANDO PROPÓSITO, OBJETIVOS, ESTRATÉGIAS E EXECUÇÃO

QUEM OFERECE: **Girardi - Escola de negócios**
PROGRAMA: o evento reforça a importância de um planejamento estratégico bem descrito e formalizado para o desempenho das empresas, mostrando, durante sua programação, como definir a filosofia empresarial, como avaliar internamente a empresa e identificar pontos fracos e fortes e como desenvolver uma análise dos fatos externos.

16 de janeiro, das 17 às 19h30
• **Farol Coworking** - rua Cel. Bordini, 487, 3º andar • **Grátis** (mediante doação de 1 quilo de alimento não perecível)
• **Link:** http://bit.ly/planejamento_RS

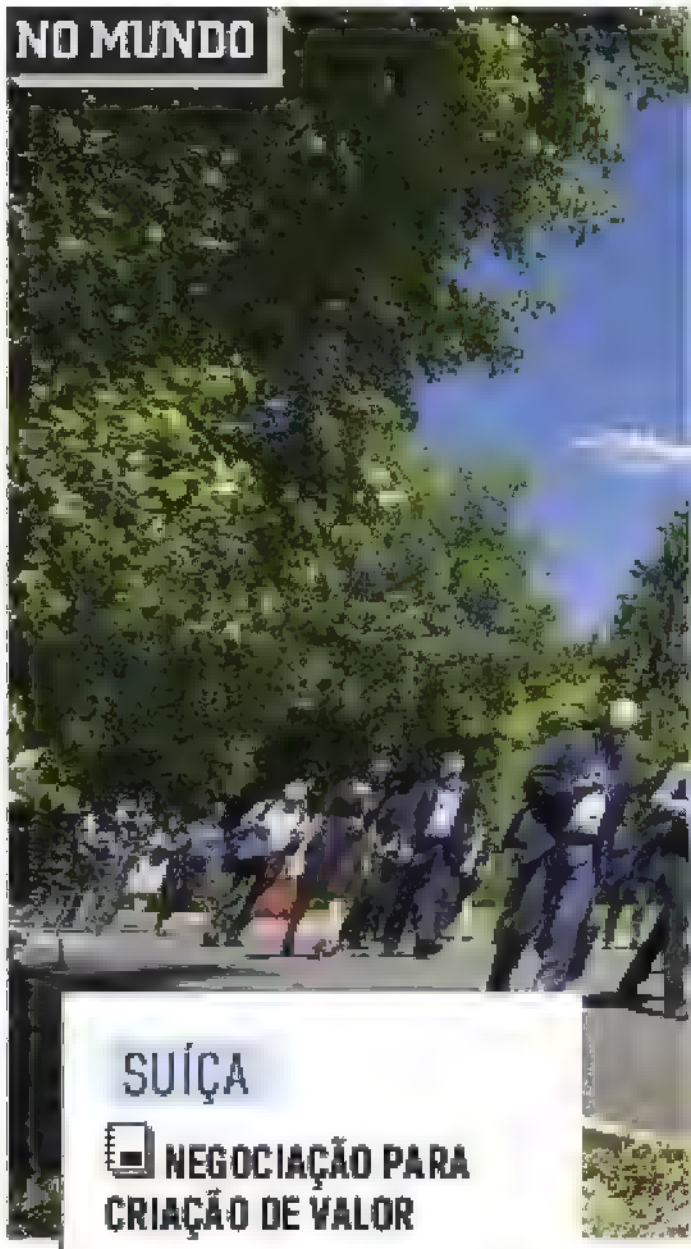
BELO HORIZONTE

MARKETING DIGITAL PARA PRÁTICA PROFISSIONAL

QUEM OFERECE: **Prática Digital**
PROGRAMA: com o objetivo de preparar o profissional para atuar com planejamento de comunicação e marketing digital, o curso ensina conceitos básicos do assunto, como melhorar o posicionamento do site no Google, dicas para obter sucesso nas ações com e-mail marketing e como utilizar as redes sociais de forma estratégica.

28 de janeiro, das 8 às 18 horas
• **Royal Center Hotel** - rua Rio Grande do Sul, 856, Santo Agostinho • **449 reais**
• **Inscrições:** http://bit.ly/marketing_BH

NO MUNDO



SUÍÇA

NEGOCIAÇÃO PARA CRIAÇÃO DE VALOR

QUEM OFERECE: **International Institute for Management Development (IMD)**
PROGRAMA: voltado para profissionais que queiram aprimorar as habilidades de negociação, o curso tem como objetivo ensinar os processos necessários para gerenciar bons acordos e parcerias, como a preparação para lidar com diferentes tipos de negociação e a criação de valor nas empresas.

De 25 a 27 de abril
• **Chemin de Bellerive 23, 1003 – Lausanne**
• **6 000 francos suíços** (inclui o material das aulas e os almoços)
• **Inscrições:** http://bit.ly/IMD_valor

Campus do IMD, na Suíça: aulas para aperfeiçoar a habilidade de negociação

Harvard Business School, nos Estados Unidos: curso desvenda a globalização

NOVA YORK

INMAN CONNECT

QUEM OFERECE: Inman
PROGRAMA: o evento reúne mais de 3 500 CEOs, empreendedores de tecnologia, executivos de marketing, corretores e agentes para realizar networking, fechar novas parcerias, explorar as tendências da tecnologia e aprender como lidar com as mudanças que rodeiam o setor. Entre os palestrantes: Sallie Krawcheck, CEO da Elleves; Rich Barton, presidente executivo da Zillow; e Jake Silverstein, editor do *The New York Times*.

De 16 de janeiro, às 9 h, a 20 de janeiro, ao meio-dia • New York Marriott Marquis, 1535 - Broadway • Entre 99 e 899 dólares • Inscrições: http://bit.ly/Inman_Connect

BOSTON (EUA)

GERENCIAMENTO DE OPORTUNIDADES E RISCOS NA ECONOMIA GLOBAL

QUEM OFERECE: Harvard Business School
PROGRAMA: oferece uma visão crítica sobre os processos e as tendências que estão redefinindo as condições de negócios globais, examinando as conexões entre políticas governamentais, fenômenos macroeconômicos nacionais e globais, relações internacionais e seu negócio. Dessa forma, os participantes aprofundam a compreensão da economia.

De 9 a 12 de abril • HBS Campus - Boston, 02163, Massachusetts
• **9 250 dólares** (inclui livros, acomodação e a maioria das refeições)
• **Inscrições:** http://bit.ly/HBS_gerenciamento

AS INFORMAÇÕES QUE CONSTAM NA AGENDA SÃO AS FORNECIDAS PELOS ORGANIZADORES E PODEM SOFRER ALTERAÇÕES. SUGERIMOS QUE HAJA CONTATO PRÉVIO PARA CONFERÊNCIA.

FOTOS: GETTY IMAGES

Mais e melhor

Neste novo ciclo que se inicia, será essencial manter o foco em suas metas pessoais e não se abalar com as turbulências do cenário externo

Este ano que começa será complexo para as organizações: o cenário político é de transformação, o econômico é de recuperação gradativa, o social é de uma grande faxina moral e do surgimento de uma nova sociedade, com valores renovados e fortalecidos. Embora haja esses desafios, surgem alguns sinais de que o ano que inicia será mais viável do que o ano que passou. Pela primeira vez em muito tempo, o Brasil não fez aquela paradinha para as compras e a ceia de Natal. Papai Noel suspirou aliviado porque a comemoração caiu no fim de semana. Esse esforço de um país cansado das más notícias e querendo resgatar a moral e a ética cria um cenário para termos o ano da produtividade.

Sem querer tentar reinventar a roda, quero, agora, compartilhar com você um conceito simples para definir o que é produtividade. Para mim, produtividade nada mais é do que uma fração em que o numerador expressa o que está sendo produzido ou medido pelas empresas ou pelas pessoas (como produtos, vendas, itens arquivados etc.) e o denominador expressa os recursos utilizados (como horas, dinheiro, mão de obra, matéria-prima etc.). Para fazer com que uma fração cresça, você tem, basicamente, duas possibilidades: aumentar o numerador, o que significaria aumentar a quantidade produzida; ou diminuir o denominador, o que significa utilizar menos recursos.

Mas é possível, para ser mais produtivo, fazer as duas coisas ao mesmo tempo, quer dizer, aumentar o que está sendo produzido utilizando menos recursos. Claro que isso só se alcança quando estão disponíveis recursos de alta qualidade — algo no qual você tem de se transformar neste ano que começa. E você só se tornará um bom recurso se conseguir resolver uma equação um pouco complicada: manter o foco no que quer entregar (ou seja, em seu numerador) e deixar de lado as distrações.

> "É a produtividade que vai movimentar a economia, garantir empregos e renovar nosso otimismo"

O grande problema é que as questões que tornam nosso ano desafiador — ele ainda terá muitas turbulências políticas e econômicas — podem nos desconcentrar bastante. Então, tome cuidado. Quando perseguir seus objetivos, não se distraia e não se deixe contaminar pelo ambiente negativo. O que vai movimentar nossa economia, garantir empregos e renovar nosso otimismo e patriotismo é a produtividade com qualidade.

LUIZ CARLOS CABRERA

escreve sobre carreira, é professor na Eaesp-FGV e diretor na PMC – Panelli Motta Cabrera & Associados

Acelere rumo ao sucesso

Descubra quais são as cinco grandes lições que todo empreendedor precisa praticar em 2017 para alcançar mais rápido seus objetivos e sonhos

O empreendedorismo é uma das carreiras mais excitantes e recompensadoras do mundo. Não há limites para o que se pode criar, para quanto se pode ganhar e para quem você pode se tornar. Mas esse não é um caminho isento de dificuldades. Se você está começando um negócio, meu objetivo é ajudá-lo a evitar alguns dos erros que cometi. Se aprender com minhas falhas e levá-las a sério, poderá escapar de algumas armadilhas e alcançar suas metas empresariais mais rápido.

Comece a fazer dinheiro quanto antes. Se você está iniciando um negócio por conta própria, provavelmente já assimilou essa lição e está lutando com unhas e dentes para começar a gerar receita. Mas, se está construindo seu negócio com o investimento de terceiros, talvez não sinta a urgência de gerar um rendimento. Não cometa esse erro. Não espere até o produto estar perfeito (ou até mesmo que ele esteja completo). Quanto antes você começar as vendas, mais cedo aprenderá sobre o que seus clientes estão procurando.

Contrate pessoas com base em seu entusiasmo. Se elas não tiverem determinação, aquele desejo queimando no peito de ser bem-sucedidas, não contrate. Técnicas podem ser aprendidas. Mas não é possível ensinar disposição e paixão pelo ofício. Você precisa estar seguro de montar a equipe certa — com pessoas com fome de aprender e de lucrar.

Selecione com quem passa seu tempo. Você talvez pense: "Eles são meus amigos da faculdade. Não estão fazendo muita coisa, mas que mal isso tem?" As pessoas com as quais convive têm um enorme impacto em quem você se torna. Por isso, tenha a seu lado gente que esteja em um nível superior ao seu, que o pressione a crescer, tenha algo a ensinar e o ajude a se tornar um empreendedor ou um ser humano melhor. Gaste seu tempo com quem está adiante de você no jogo da vida e dos negócios.

Atenha-se ao que você conhece. Um dos meus negócios, a Kissmetrics, passou por diversas mudanças antes de se tornar bem-sucedido. Inicialmente, nossa empresa dava suporte a desenvolvedora de jogos online. O problema? Nós não sabíamos nada sobre jogos online. Assim que nos demos conta disso, passamos a oferecer suporte de marketing digital. Nós conhecíamos marketing e focamos isso, uma atitude extremamente positiva para a empresa.

Não tema fracassar. O erro é o melhor professor. Extraia o máximo de cada percalço e use o que aprendeu para tomar decisões melhores. Todo mundo que se tornou excepcional em algo fracassou milhares de vezes antes.

"Gaste seu tempo com quem está adiante de você no jogo da vida e dos negócios"

NEIL PATEL

escreve sobre empreendedorismo digital, é cofundador da Crazy Egg, da Hello Bar e da Kissmetrics e ajuda empresas como Amazon, Facebook e Google a aumentar sua receita

ILUSTRAÇÕES: WIL SILVA

REVIRAVOLTA

Café de negócios

Desde jovem, Diego Gonzales, de 35 anos, sonhava em ter a própria cafeteria, mas só quando se aposentasse. "Nunca ia a bares, sempre preferi os cafés." Formado em engenharia ambiental, sua carreira seguiu o caminho tradicional e ele encontrou um emprego no Instituto Ecofuturo, da Suzano Papel e Celulose. Mas o café continuava a despertar sua atenção. Todos os dias, quando tomava uma xícara em um estabelecimento na frente do escritório, ficava incomodado com o serviço ruim. Começou, então, a colocar seu sonho de aposentadoria no papel. Desenhou um plano de negócios, conseguiu investimento com um amigo e deixou a vida corporativa. "Quis empreender antes de crescer na carreira, senão ficaria mais tenso com a decisão." Diego se especializou e fez cursos sobre o tema em São Paulo, Boston e Nova York. E, em 2011, abriu a primeira unidade de seu Sofá Café, na capital paulista. O empreendedor supervisiona o processo, procurando grãos especiais e cuidando pessoalmente da torra. Hoje, já são quatro lojas espalhadas por São Paulo, Rio de Janeiro e Boston. "Trabalho 6 horas a mais por dia, mas vejo meu esforço refletir diretamente no crescimento e nos ganhos da empresa."

POR ANNA CAROLINA RODRIGUES

FOTO: GERMANO LÜDERS